

## Postítulo en Conducción y Gestión Educativa

# “GESTIÓN POR ACUERDOS PARA CONSTRUIR UN CONOCIMIENTO PROFESIONAL COMPARTIDO”

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

## Tomo II

-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*

**Instituto Superior de Formación para la  
Conducción y Gestión Educativa**

**POSTÍTULO EN CONDUCCIÓN Y GESTIÓN  
EDUCATIVA**

**Trabajos Finales Académicos**

**Cohorte 2010**

**TOMO II**

**“GESTIÓN POR ACUERDOS PARA CONSTRUIR UN  
CONOCIMIENTO PROFESIONAL COMPARTIDO”**

## 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>04</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>05</b>
<b>3. Trabajos Finales Académicos</b>	
3.1 El proyecto educativo institucional, su realidad en la institución"	<b>09</b>
3.2 "Práctica docente y rendimiento escolar"	<b>17</b>
3.3 "Los saberes que se transmiten en la escuela"	<b>27</b>
3.4 "Hacia un futuro. Por una educación para todos"	<b>36</b>
3.5 "Bajo nivel de rendimiento escolar de los alumnos del CB"	<b>46</b>
3.6 "Evaluación de los aprendizajes"	<b>56</b>
3.7 "Proyecto formativo "Puente entre la teoría y la práctica"	<b>66</b>
3.8 "Conducir y gestionar: nuevas miradas"	<b>76</b>
3.9 "Gestión directiva orientada a la mejora de la calidad"	<b>86</b>
3.10 "La escuela, el proyecto pedagógico y la gestión. tres elementos que deben ser combinados estratégicamente"	<b>97</b>
<b>4. Síntesis de las Reflexiones finales de los autores</b>	<b>104</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

El presente Tomo sistematiza la selección de Trabajos Finales Académicos de los asistentes al “Postítulo en Conducción y Gestión Educativa” desarrollado por el Instituto Superior de Formación para la Gestión y Conducción Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

En cada uno de los catorce trabajos que se presentan, el punto de partida es la identificación y priorización de la situación problemática que se quiere abordar, y a partir de su dimensionamiento se plantean propuestas concretas de intervención. El concepto de mejora no sólo reconoce, sino que se asienta, en lo existente y sobre ello se planifican acciones posibles de corto y mediano plazo para superar las problemáticas identificadas.

Por tal motivo, y al mismo tiempo de dar cumplimiento a la instancia de Evaluación Final Integradora del Postítulo, es un material que posibilita la presentación de experiencias en instituciones escolares de distintos niveles educativos y modalidades, promoviendo un intercambio provechoso y fructífero de prácticas y propuestas de intervención.

Importa destacar en primer término, que por tratarse de propuestas de mejora que se enmarcan en reflexiones y análisis institucionales fidedignos, se resguardará en todos los casos la identidad institucional y de autoría. Este material fue diseñado con la finalidad de promover la articulación teórico-práctica entre los marcos teóricos desarrollados a lo largo de la especialización y la práctica cotidiana, generando asimismo la reflexión acerca de las implicancias de la tarea de la conducción educativa.

Si bien es certero, como refiere Blejmar (2005)<sup>1</sup> que la gestión escolar consiste en hacer que las cosas sucedan, muchas veces este hacer puede estar enmarcado en una lógica inercial o carecer de direccionalidad. Otras tantas veces el directivo opera o bien como “malabarista”, barajando las contingencias que van surgiendo o como “bombero”apagando los incendios que acontecen.

Por ello, y aún cuando se reconozcan los estilos personales de conducción, la trayectoria personal y profesional y la característica singular de cada escuela, es posible y necesario encontrar núcleos de significado compartido cuyo registro puede contribuir a una mejor comprensión de las implicancias de la tarea.

En el marco de las múltiples demandas en las que está inserta actualmente la escuela, y la complejidad de las funciones de los equipos de conducción escolar, se hace necesaria la actualización permanente para incidir en la profesionalización de quienes tienen a su cargo las tareas de gestión y conducción educativa.

Se presenta a continuación una síntesis de los proyectos de quienes desarrollaron este itinerario de formación organizados, a los fines prácticos, por nivel y modalidad.

### Nivel Inicial

- **“El Proyecto educativo institucional, su realidad en la institución”** El proyecto plantea que al no estar definido el PEI a inicios del ciclo lectivo la institución no puede funcionar de manera organizada, los roles y funciones no están definidos y no se evidencia una articulación de contenidos entre salas y niveles. Para superar y revertir esta situación, se plantea una gestión estratégica por parte del directivo de la institución y un plan de acción para su implementación inmediata.

---

<sup>1</sup> Blejmar, Bernardo. *Gestionar es hacer que las cosas suceda*. Buenos Aires: Novedades Educativas. 2005. Pág 90

#### Nivel Primario

- **“Práctica docente y rendimiento escolar”** El proyecto analiza la falta de correspondencia entre la oferta de programas y proyectos para la mejora de los aprendizajes y el bajo rendimiento alcanzado por los estudiantes del primer ciclo y fundamentalmente de primer grado. Como propuesta de mejora se plantea la articulación con el nivel inicial, analizar la información educativa para identificar estudiantes en situación de riesgo socio-educativo y reflexionar y concensuar acerca de estrategias que fortalezcan sus trayectorias escolares
- **“Los saberes que se transmiten en la escuela”** El proyecto analiza a partir de una situación áulica que en la institución el proceso de enseñanza aprendizaje se sustenta en un paradigma tradicional que considera al docente como transmisor y al estudiante como objeto de conocimiento. Se seleccionan estrategias que incluyan reflexiones y acuerdos acerca de la inclusión escolar y el papel de la familia y distintas propuestas de capacitación para focalizar la gestión escolar alrededor de la búsqueda de aprendizajes de calidad

#### Nivel secundario:

- **Hacia un futuro mejor por una educación para todos”** A partir del análisis de indicadores educativos, la institución identifica el elevado y reiterado porcentaje de estudiantes que habiendo cursado las diferentes asignaturas del nivel no logran certificar los estudios secundarios. Se presentan como estrategias para revertir la situación distintas instancias de apoyo para los exámenes, actividades de orientación vocacional y presentación de las diferentes ofertas educativas.
- **Bajo nivel de rendimiento escolar de los alumnos del CBU.** Tal como lo indica su nombre, se identifica como problemática el bajo nivel de rendimiento escolar, analizando las posibles causas. Se presenta como propuesta de intervención espacios para debatir criterios de aprendizaje y evaluación , planificación en equipo y promover la participación de los alumnos a través de proyectos específicos
- **Evaluación de los aprendizajes:** La problemática que se identificó fue la evidencia de prácticas de evaluación, fragmentadas y desarticuladas que impactan en el rendimiento de los estudiantes y consecuentemente la dificultad de lograr acuerdos respecto de los criterios de evaluación válidos y coherentes. En esta línea se propone revisar las prácticas pedagógicas y jerarquizar los contenidos, la resignificación de las prácticas evaluativas y generar espacios de diálogo para establecer y mantener los acuerdos sobre criterios de evaluación.

#### Nivel Terciario:

- **Proyecto formativo: Puente entre la teoría y la práctica:** La institución priorizó como problema en el instituto de formación la ausencia de un proyecto formativo junto a la falta de objetivos claros y acuerdos sobre la enseñanza lo que genera prácticas fragmentadas y desacuerdos entre las carreras respecto de cómo concebir la enseñanza. Como propuesta de intervención se plantea la necesidad de instalar una reflexión compartida a través de distintos encuentros de diálogo promoviendo y profundizando el trabajo en equipo.

#### Servicios rurales de nivel medio

- **Conducir y gestionar: nuevas miradas.** Las problemáticas más destacables que surgen de los servicios rurales de la zona desde la cual se realiza el presente trabajo es el escaso rendimiento escolar, la consecuente repitencia, la sobreedad y el desgranamiento de la matrícula. La propuesta será movilizar la elaboración en cada institución de planes de mejora en los que se desarrollen estrategias para la recuperación

de los aprendizajes, estrategias para potenciar la enseñanza , estrategias de gestión de convivencia y de articulación para los primeros años con la escuela primaria

#### Modalidad Educación de adultos

- **La gestión directiva orientada a la mejora de la calidad:** La problemática priorizada por la institución en función de la visibilidad, el grado de complementariedad con otros problemas, el grado de incidencia y vigencia del problema es que las prácticas docentes no siempre se adecúan a las características del sujeto pedagógico de la modalidad.
  
- **La escuela, el proyecto pedagógico y la gestión: tres elementos que deben ser combinados estratégicamente.** La institución identifica como problemáticas el contar con un proyecto pedagógico desarticulado, que no atiende a las demandas actuales junto con la falta de motivación, pertenencia y compromiso docente. A partir del análisis institucional se propone la elaboración de una guía reflexiva a la que se aplicará junto con entrevistas, grupos de discusión y encuestas.

#### A MANERA DE CONCLUSIÓN:

*Suele decirse que quien conduce debe poder superar lo urgente y considerar lo importante. Pero a menudo quien ejerce la conducción percibe que no hay tal disyuntiva*

En cada uno de los trabajos presentados se abordan distintas problemáticas que atañen tanto a los aspectos organizacionales como a la conducción pedagógica, pilares ambos de la tarea de un directivo. En términos generales, y junto con algunos matices especiales que imprimen determinadas instituciones por las características de su población escolar, en todos los proyectos se evidencian tres problemáticas convergentes:

- i) el rendimiento de los estudiantes;
- ii) la inercia institucional que conlleva a prácticas pedagógicas desarticuladas y un PEI burocrático y
- iii) los criterios de evaluación fragmentados.

Cada institución puso foco en uno de ellos, pero intrínsecamente los tres se encuentran indefectiblemente relacionados. Comenzar a poner la mirada, a partir de la información que genera la propia escuela, en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, posibilitará identificar a qué distancia estamos de nuestro principal objetivo como escuela: enseñar para que todos puedan aprender.

El papel del equipo directivo en la conducción de todos los proyectos que una escuela emprende es movilizador para todos los actores escolares y en particular en acciones colectivas que exigen cooperación y coordinación.

Dirigir una escuela requiere poder interrogarse y poder interpretar ciertos problemas referidos a la vida escolar, los estudiantes, las familias, el trabajo docente, la enseñanza, la infraestructura, la dotación de recursos, los otros agentes que compiten con la escuela, las normas que regulan la institución el contexto socioeconómico cultural de las familias y las contingencias de la tarea cotidiana.

La enseñanza es siempre una empresa colectiva y los aprendizajes del estudiante a lo largo de su proceso de escolarización serán mucho más el resultado de ese proceso plural, que del quehacer aislado e individual de cada docente o del propio estudiante. Para que esto suceda es central la tarea de coordinación, de estructuración y la coherencia que la conducción de los equipos directivos hace posible. No se trata solamente de una conducción en sentido organizativo, que es también necesaria, sino esencialmente de una *“tarea de conducción pedagógica”*.

Una herramienta de preferencia con la que puede contar el directivo para gestionar “una buena escuela”, es la de establecer y formalizar Acuerdos Didácticos con el colectivo escolar

De las experiencias sistematizadas, puede encontrarse un factor común, más o menos explicitado. Los directivos que pueden hacer progresar y evolucionar la institución escolar que conducen, han encarado maneras de establecer y formalizar acuerdos de acción con el conjunto (o la mayoría) de la comunidad docente y si es el caso con otros miembros de la institución.

Un modo particular de esos acuerdos de acción, son los acuerdos vinculados a procesos didácticos clave. Por ejemplo, el trabajo con la selección de contenidos, los procesos de evaluación didáctica, las alternativas para compensar los aprendizajes no logrados por los estudiantes, el tipo de tareas que se propone para el aula o para el hogar.

Esa gestión por acuerdos es una estrategia que posibilita: i) Encuadrar la realización efectiva de unas tareas acotadas, relevantes, y observables, que están orientadas a la enseñanza, a las condiciones institucionales de aprendizaje y de continuidad de los estudiantes grado por grado, ii) Establecer un horizonte acotado para las acciones sobre las que se acuerda, pudiendo una vez finalizado este período, y luego de verificar el cumplimiento y sus logros, renovarlo o superarlo con otro nuevo, iii) Propiciar un espacio de progresión en el equipo de trabajo docente, al poder intercambiar experiencias personales en un marco metodológico común, y construir así conocimiento profesional compartido, iv) Observar diferentes estrategias y procesos de involucración por parte de los distintos miembros del equipo.

Es decir, permite construir una organización que aprende, a la par que los estudiantes aprenden mejor y progresan más en su recorrido educativo.

Irene Kit

## Trabajo 1

### EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, SU REALIDAD EN LA INSTITUCIÓN

#### Contextualización Institucional

La Institución sobre la que se realiza el presente proyecto pertenece al Nivel Inicial. Pertenece al régimen estatal, mixto, de 3° categoría y cuenta con 4 salas para niños de entre 4 y 5 años de edad.

El personal docente que integra este Jardín de Infantes reviste la siguiente situación: 1 Director: suplente, el cual asciende al cargo por su antigüedad en el establecimiento al jubilarse el director titular, 3 docentes titulares y 1 suplente.

La localidad en la cual se encuentra inmerso el Jardín de Infantes posee una población aproximada de cuatro mil habitantes, su ubicación es urbana, pero a pocas cuadras ya se hace presente la zona rural. Los habitantes de la población tienen diversas ocupaciones: empleados de fábricas, trabajadores rurales (propietarios y empleados), profesionales, amas de casa, empleadas domésticas, docentes, comerciantes, empleados de comercio, choferes de camiones y un sector de desocupados, lo que indica una heterogeneidad en cuanto a principios, valores e intereses en relación a lo que pueden esperar o solicitar a la Institución como educadora de sus hijos.

Al momento de caracterizar el trabajo de los padres se hace presente la misma variedad de ocupaciones y desocupaciones que en mayor cantidad se presenta en la totalidad de los habitantes del pueblo. En cuanto a la formación educativa de estos se detecta que la mayoría (85 % aproximadamente) de los padres ha finalizado el Nivel Primario, y el 15% restante no lo concluyó.

Del 100% de los padres, el 65% (aproximadamente) finalizó sus estudios secundarios y el porcentaje restante no logró cumplimentar este nivel. Es reducido el porcentaje de padres que poseen títulos terciarios o universitarios.

Con respecto a la relación y su participación en las distintas solicitudes que realiza la Institución a través de la convocatoria a reuniones, donde se plantean las distintas necesidades, entre ellas, el compromiso para la formación y educación de los niños, las docentes dicen que:

- Cuentan con una gran asistencia de las madres a las reuniones,
- una mediana cooperación con la educación de los niños y,
- un gran enojo, falta de apoyo y desautorización de parte de los padres hacia el docente cuando éste reprende al niño por mal comportamiento. Como consecuencia de esto, se hacen presentes algunas dificultades relacionadas al comportamiento de los estudiantes, que si bien son unos pocos, para ésta edad es poco aceptable y sobretodo por el lugar donde se encuentra la Institución. Esta dificultad se ha tratado de superar a través de conversaciones donde se explica a los padres la importancia de su participación, colaboración y no desautorización del docente para mantener una coherencia de pautas y acciones de formación en los niños tanto en el ámbito escolar como familiar.

El Jardín de Infantes no cuenta con docentes de Ramos Especiales, ni con gabinetes de especialistas que presten colaboración a los niños con necesidades educativas especiales, lo cual dificulta, en ocasiones, la labor docente.

La Institución desde hace varios años realiza la articulación con la escuela primaria, también única de la localidad y que alberga la totalidad de la población escolar de este nivel. Dicha articulación no resulta del todo exitosa. Así lo expresa la Directora actual del Jardín, cuando dice:... "lo que se hace no es "articular", sino que, lo que se hace, es una serie de actividades compartidas entre las docentes de la sala de 5 años y los de 1° grado que involucran a los alumnos de dicha sala"....

En cuanto a la capacitación de los docentes que conforman esta Institución se ha detectado: Un bajo nivel de capacitación y una falta de compromiso con el ejercicio y requerimientos de actualización que hacen que el docente pueda mejorar sus prácticas.

### **Priorización, Selección y Explicación de la Problemática**

Las Instituciones Educativas, desde hace varios años, están transitando un camino de reformas políticas, sociales, culturales y tecnológicas. Esto ha llevado a los distintos miembros que integraron el Ministerio de Educación a acordar que para que un Centro Educativo funcione organizadamente debería contar con una herramienta fundamental: el planeamiento participativo y orientador de la gestión escolar, lo que permitiría brindar una educación pertinente y acorde a su contexto cultural, es decir, que cada Institución debería realizar su Proyecto Educativo Institucional (PEI), en otras palabras, que cada escuela debería construir su identidad.

Así lo reflejó María Luz Piñeyro (Profesora para la Enseñanza Primaria, Argentina), cuando afirmó:

*“El P.E.I. es la propuesta que cada institución elabora para dar cumplimiento a los propósitos establecidos. Se crea desde la propia identidad de cada institución y de la construcción colectiva permanente y adquiere existencia objetiva mediante la planificación. Contiene los acuerdos básicos que encuadran la vida de la institución por lo que se convierte en un instrumento orientador que enmarca todas las acciones educativas”.*

Esta reforma llevo implícita muchas transformaciones durante estos años, en el aspecto pedagógico, donde se debieron realizar nuevos contenidos curriculares, en las áreas o disciplinas que deben trabajarse articuladamente y no aisladas una de otras, como tiempo atrás; la articulación entre los distintos niveles, que en la actualidad conforman nuestro sistema educativo, etc.

Todos estos cambios fueron necesarios ya que la sociedad es dinámica, está en permanente movimiento. Por ello se afirma que la educación en la actualidad no tiene semejanza con la educación de hace 10 años atrás o más. La llegada del PEI a la escuela trajo aparejado mucho trabajo, pues los especialistas en el tema debían difundir y transmitir que se trataba de la construcción del PEI. De hecho hay una gran cantidad de material que nos indica o señala qué es un PEI y cómo hacerlo.

Como consecuencia de esto los docentes debieron capacitarse y más allá de que es un proceso y como tal lleva tiempo el lograr cambios y mejoras, y, al haber pasado ya varios años, estaríamos en condiciones de suponer que todas y cada una de las escuelas de nuestro Sistema Educativo cuenta con su PEI, el cual es formulado y usado según su fin, pero, la realidad nos muestra que no es así.

Actualmente y a pesar de todo el tiempo transcurrido hay Instituciones en las que esta herramienta no es bien utilizada. ¿Qué provoca esta realidad? Al parecer el PEI no pudo ser el “puente”<sup>2</sup>, para cruzar de lo teórico a lo práctico.

No debemos olvidar que tanto en la Ley Nacional 26206<sup>3</sup>, en la Ley Provincial 8113<sup>4</sup>, Propuesta Curricular, se hace presente como tarea del director, docentes, comunidad, estudiantes la construcción del PEI, el cual surgirá de los problemas detectados en el establecimiento y cuyo fin será obtener mejores resultados en la gestión educativa. Entonces, encontrar una Institución

---

<sup>2</sup> Peña, C.; Burgos, Noemí Peña, C. M. y Burgos, N. E. (1997) – “El proyecto institucional: Un puente entre la teoría y la practica” – <http://books.google.com.ar/books?isbn=9505816987...>

<sup>3</sup>Ley Nacional 26206

donde el PEI no cumple con su fin, es el motivo que anima a indagar sobre este tema tratando de conocer por qué no se maneja adecuadamente esta herramienta.

El presente trabajo de investigación se realizará a través de entrevistas a los docentes, las cuales se realizarán individualmente, además de la observación se tratará de mantener un diálogo informal, esta estrategia suele dejar entrever algunas situaciones que no se expresan cuando hay un registro donde se plasma lo dicho.

A partir de esto comenzó mi indagación sobre la situación con los protagonistas y la lectura sobre el tema donde cada autor o página de internet que leí manifiestan la necesidad de que toda Institución debe contar con su PEI, pues es un instrumento de gestión que presenta una propuesta para dirigir y orientar en forma coherente y ordenada la Institución, el cual surge de un proceso creativo, participativo de los miembros de dicha comunidad que permite alcanzar la mayor efectividad a la hora de resolver las necesidades y las expectativas educativas de la comunidad.

¿Por qué es necesario contar con un PEI?

- Porque proporciona una visión de futuro, es decir, hacia donde se encamina la escuela y, a través de su contextualización un trabajo específico con el fin de mejorar la educación del grupo que asiste a este establecimiento.

¿Qué permitirá lograr el contar con el PEI?

- Definir la identidad de la Institución.
- Transformar y mejorar la calidad educativa.
- Compartir una visión anticipada y satisfactoria de la situación educativa.
- Facilitar y mejorar la toma de decisiones.
- Permitir la planificación estratégica a mediano y a largo plazo.
- Promover y sostener el compromiso de los docentes, la colaboración de los padres y la comunidad.

A medida que iba avanzando entendí que no estaba observando o detectando otra situación que estaba provocando malestar entre los docentes de la Institución, la cual está estrechamente relacionada con la construcción del PEI y con todo lo que implica el buen funcionamiento de un establecimiento educativo, esta es “la Gestión” que estaba realizando la directora. Lo que me llevó a pensar: ¿Qué tipo de gestión esta haciendo esta docente? y aquí no puedo dejar de escribir las palabras de Bernardo Blejmar: “*Gestionar es hacer que las cosas sucedan*”.<sup>5</sup> Este directivo, ¿esta tratando de hacer.....?

### Delimitación de la problemática

La Directora expresa que se presentan grandes dificultades al momento de planificar y alude que a pesar de las sugerencias que ella hace al personal sobre la necesidad de que se capaciten, éstos no revierten la situación. Las docentes expresan, por su parte, la falta de apoyo y guía del director, pues al momento de solicitar su ayuda para llevar a cabo las tareas de planificación u otras actividades como por ejemplo la evaluación institucional, etc., se sienten solas, ya que el Director les indica que ellas deben desarrollar esas labores asignadas.

Aquí es donde podemos comenzar a entender algunos aspectos que ponen de manifiesto la ausencia del PEI en la Institución, las docentes no tienen claro el rumbo de su labor, no pueden planificar porque no han definido el perfil del estudiante, la misión y visión de la Institución, no pueden evaluar porque no esta definido qué evaluar, cuándo y cómo.

La situación expresada anteriormente devela algunas cuestiones en cuanto a la labor y gestión que el director esta realizando en la Institución, que a partir de la observación y expresión de los

---

<sup>5</sup> Blejmar, Bernardo. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas. 2005

docentes se pone de manifiesto el posicionamiento de tipo autoritario, poco colaborativo, lo que llevaría a una gestión poco estratégica, conduciendo a que los docentes realicen trabajos aislados y fragmentados, lo que conlleva al desinterés y a la falta de compromiso por parte de estos.

Lo observado hasta aquí da a pensar que cada docente hace lo que le permiten sus conocimientos adquiridos en sus estudios realizados en el profesorado, con poca capacitación y sobre todo sin interés, entusiasmo y compromiso, pues se sienten solos, desamparados, en cierto modo, atacados y expuestos por la actitud del director.

Como consecuencia de esta situación cada sala asume particularidades y, cada docente trata de enseñar y finalizar el año, por lo tanto se advierte un deterioro en las relaciones humanas y profesionales, desencadenando consecuencias tales como un PEI sin definir.

El primer problema detectado y disparador de la investigación fue: **El PEI del Jardín de Infantes no se encuentra definido para el presente ciclo lectivo el cual está finalizando.**

Segundo problema: **La gestión directiva que realiza el docente a cargo de la Institución ¿estaría provocando la ausencia del PEI?**

Hipótesis:

La Institución al no tener definido su Proyecto Educativo Institucional, no podría funcionar organizadamente. La comunicación entre directivo y docentes no sería fluida y permanente; los roles y funciones no estarían definidos; no se podría realizar una correcta articulación de contenidos entre salas y niveles; para superar y revertir esta situación se requerirá de una gestión estratégica del director.

Objetivos:

- Demostrar la importancia de que la Institución debe tener definido su PEI al comienzo del ciclo lectivo.
- Demostrar la importancia y relevancia de la Gestión por parte del Director para que en la Institución las cosas sucedan.

La construcción del PEI, es una de las tantas ocupaciones que deben llevarse a cabo, ya que constituye uno de los pilares fundamentales del sostenimiento del Centro Educativo pues es el que define su "ser". Además, para el buen funcionamiento de una escuela no sólo se depende de ésta herramienta, sino que es una parte entre otras cosas, por lo tanto es necesario contar con una buena "Gestión", la cual debe ser realizada por el Director, ya que la función de éste es la de lograr que la Institución sea un todo, no partes; que los individuos que aquí trabajan sean un equipo, pues la organización de un equipo para el trabajo permitirá el éxito de cada emprendimiento, porque todos se sentirán comprometidos y partícipes de los logros.

Para alcanzar esto se debe crear un ambiente de confianza, de tranquilidad, donde se alentará a los docentes para que expresen sus ideas, opiniones, etc., en búsqueda de brindar la mejor educación para los niños que asisten a ésta escuela.

Se podría expresar que la elaboración del PEI depende de la "Gestión" del director o equipo formado para ésta labor, lo cual en una Institución tan pequeña, sería necesario el equipo de las cinco docentes que trabajan allí (incluido el director), pero quizás en éste Jardín en particular sería conveniente el Director como guía del equipo, pero además, es responsabilidad de los docentes el colaborar en la construcción de dicha herramienta ya que su elaboración les compete a ellos también.

Para afirmar la necesidad de elaborar el “Proyecto Educativo Institucional” haciendo hincapié en la “Gestión”, podemos mencionar una variedad y cantidad de trabajos realizados por muchos autores, por lo que podremos encontrar definiciones como la siguiente:

*“El **Proyecto Educativo Institucional** es un instrumento clave para la **gestión**, debe tener coherencia con el contexto escolar y será el encargado de enumerar y definir las notas de identidad del establecimiento a través de la formulación de los objetivos que pretende y expresando la estructura organizativa de la institución sobre la que se conforma”.*<sup>6</sup>

En cuanto a “Gestión”, podemos comenzar buscando su significado en el diccionario de la Real Academia Española, donde se define de la siguiente manera:

Gestión: Acción y efecto de gestionar.

Gestionar: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio. Como vemos, la definición nos guía al ámbito empresarial, pero si bien tiene en éste su génesis fue incluida en el campo de las instituciones escolares con el fin de orientarlas hacia la mejora en su organización y dirección a través de la eficacia, la eficiencia y la calidad.

Desde el Ministerio de Educación son numerosos los aportes y es quien ha insistido en los últimos tiempos sobre la necesidad de la “Gestión Educativa Institucional”, atendiendo a esto se dio un nuevo enfoque que se orienta hacia la utilización de un instrumento al cual se ha denominado Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Sería infinita la lista que podríamos realizar con la cantidad de investigaciones y aportes que se han realizado sobre estas temáticas y entre tantas lecturas realizadas voy a rescatar esta definición de lo que es, o debería ser el PEI y como involucra a la “Gestión” porque me resulta muy clara y precisa:

*“La mencionada herramienta (**PEI**) consiste en un planeamiento participativo, orientador y operativo de la **gestión** escolar que proyecta estratégicamente la institución educativa de acuerdo a un marco filosófico y valórico necesario para brindar una educación pertinente y relevante a su contexto cultural y que, a través, de un conjunto de acciones concretas y articuladas entre sí, permiten satisfacer las necesidades internas para responder positivamente a las demandas externas”.*<sup>7</sup>

Blejmar nos dice: *“la gestión escolar tiene que ver con diseñar situaciones, establecer y sostener pautas y reglas que permitan que cada uno pueda hacer lo que le parece y que el producto sea bueno para todos”*<sup>8</sup>. Entonces, aquí podemos establecer una relación entre “la Gestión” y el problema por el cual se inició esta investigación “el PEI”, pues si se deben diseñar situaciones, establecer y sostener pautas y reglas, debemos plasmarlas en algún instrumento que las contenga, ese instrumento o herramienta sería el PEI, sino contamos con esto se corre el riesgo de perderse en el proceso que guíe y articule el accionar de los miembros de la escuela, o lo que es peor que no se logre un buen producto para todos, para lograrlo se necesita de una gestión que conduzca a alcanzar las metas propuestas, que haya metas, a que se trabaje en equipo, con compromiso, responsabilidad, y el deseo de lograr lo mejor.

Podemos decir además, que el PEI es un instrumento de “Gestión” porque contendrá la propuesta de ésta Institución que permitirá dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución educativa. Si bien, esta tarea de elaborar el PEI no es sólo del Director, pues como todos sabemos debe involucrar a docentes, padres, estudiantes, comunidad, pero para construirlo debe haber un guía, un conductor de la labor y en éste caso le corresponde al Director de la escuela.

### Marco Conceptual

El marco conceptual se desarrolló a partir de los siguientes autores:

El primer tema: el PEI, el cual fue trabajado a partir de los siguientes autores: Geiler, R.; Peña, C. M. y Burgos, N.E.; Antúnez, S., entre otros.

<sup>6</sup> Antúnez, S. (1996) “El proyecto educativo de centro” - Grao, Biblioteca del Maestro. Sexta edición

<sup>7</sup> [www.buenastareas.com/temas/definición...participativo.../60](http://www.buenastareas.com/temas/definición...participativo.../60)

<sup>8</sup> . Blejmar, B. (2005) Op. cit

El segundo tema: la Gestión, fue abordado teniendo en cuenta los aportes de los siguientes autores: Ceballos, M. y Ariaudo, M.; Gvirtz, S. y Podestá de, Ma. E.; Manes, J. M., entre otros. El enfoque desde el cual se planteo esta investigación es el socio-crítico ya que fue concebido a partir de la necesidad de no caer en el conservacionismo o reduccionismo de los problemas. Podemos decir que un PEI construido desde este enfoque permitirá la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa y de los representantes de la sociedad cercana a la Institución para construirlo con responsabilidad.

La investigación cualitativa permitirá comprobar que la gestión del director es fundamental para lograr cambios positivos para la generación y planificación de propuestas superadoras.

### **Propuesta de Intervención**

Estrategias de acción, para atender y propender a revertir las situaciones problemáticas seleccionadas:

- Capacitación del director.
- Demostrar resultados obtenidos en otras instituciones en las cuales se trabaja con un enfoque socio-crítico que permite la elaboración del PEI con la participación y compromiso de sus integrantes.
- Reuniones con el personal docente donde se investigan las nuevas propuestas que permiten mejorar el funcionamiento de la Institución.
- Demostrar la necesidad e importancia del trabajo en equipo para acordar y consensuar el trabajo y compromiso de todos.
- Capacitación de los docentes para facilitar su desempeño y cumplimentar con las demandas que exige su función.

Justificación de la selección de dichas estrategias:

- Es fundamental la capacitación y actualización por parte del docente, sin importar en el cargo que se encuentre, ya que le permitirá cambiar la mirada y el posicionamiento de su labor, pues, si cristaliza su hacer se corre el riesgo de no brindar una educación acorde a las demandas de los tiempos actuales.
- Logrando que todos se capaciten se podrán descartar la necesidad de mostrar o demostrar que las cosas funcionan en otro lugar.
- Las reuniones de personal serán una necesidad de todos.

Líneas de acción:

- Búsqueda de información sobre los cursos que se dictarán durante el año, se realizará a comienzo del ciclo lectivo.
- Durante la primera semana, luego del receso escolar de verano, se comenzará a trabajar con el PEI para evaluar lo que se hizo o no, según lo propuesto para el año anterior. Releer el PEI para cambiar, en el caso que así se lo considere, algunas de sus secciones.
- Selección y definición del curso que hará cada docente.
- Reuniones quincenales de todo el cuerpo docente cuando se finaliza la jornada del turno tarde para transmitir los conocimientos que se van adquiriendo en los cursos seleccionados.
- Realizar una autoevaluación finalizado el primer cuatrimestre con el fin de exponer los progresos o no, que se produjeron a partir de la capacitación.

Cronograma de actividades:

- Búsqueda de información sobre dictado de cursos: 1° y/o 2° semana de Febrero.
- Revisión del PEI: 1° y/o 2° semana de Febrero.
- Reuniones quincenales comenzando a partir de la 3° semana de Marzo.
- Finalizado el 1° cuatrimestre autoevaluación.

## PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN:

MONITOREO PARA LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS							
ACTIVIDADES	PARTICIPACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS					TIEMPOS	RESULTADOS OBTENIDOS
	Director	Doc. 1	Doc. 2	Doc. 3	Doc. 4		
Selección de cursos						Febrero	
Revisión del PEI						Febrero	
Reuniones de personal						Quincenales	
Autoevaluación						Cuatrimstral	

El interés de este estudio está centrado en demostrar la necesidad de que cada Institución Educativa debería contar con su PEI y en la necesidad de la función estratégica que del director para la obtención de resultados positivos y coherentes que permitirán brindar una educación de calidad para los miembros de su comunidad.

La institución en la cual se realizará la investigación es de Nivel Inicial y cuenta con cinco docentes que poseen distintos niveles de formación.

El diseño metodológico más acorde con este objeto de conocimiento, PEI y Gestión, es el de la investigación cualitativa, a través de la cual se buscará interpretar y comprender la estructura y complejidad de esta escuela.

Se entiende que en el marco de la investigación cualitativa surgirá una perspectiva de trabajo coherente con los objetivos que se desean lograr y que permitirá mirar en profundidad lo que sucede en la Institución, con el fin de comprender e interpretar lo que allí ocurre.

El objeto de investigación dentro de su contexto específico, la escuela, permitirá conocer los rasgos que la hacen particular.

Se pretende la elaboración de explicaciones a partir de la recolección de datos a través de entrevistas individuales y diálogos informales con los docentes.

La utilización del método FODA permitirá la visualización de la situación que tiene el PEI en esta Institución y, como consecuencia, quedarán descubiertas las decisiones y cambios que se hacen necesarios para mejorar el funcionamiento del Jardín de Infantes.

### Bibliografía consultada

Antúnez, S. (1996) - *"El proyecto educativo de centro"* - Grao, Biblioteca del Maestro. Sexta edición.

Autores varios - *"El Proyecto Educativo Institucional"* (1995). Publicación del Ministerio de Educación de la República Argentina

Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2005). *"La trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva"* (Cap. 6) Córdoba. Argentina. Yammal.

*"El Proyecto Educativo Institucional"*  
[www.buenastareas.com/temas/definición...participativo.../60](http://www.buenastareas.com/temas/definición...participativo.../60)

*"El Proyecto Educativo Institucional"* – Capítulo IV -  
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/educacion/...proyectos/.../a04.pdf>

Geiler, R. *"El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.)"*  
<http://www.efdeportes.com/efd5/rlq51.htm>

Gvirtz, Silvina y Podestá de, María Eugenia (2007) - *"Mejorar la gestión directiva en la escuela"* - Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.

Legislación Provincial: Ley de Educación N° 8118: Capítulo 3: Gobierno y Administración Local - Sección Primera: Los Centros Educativos - Art. 71: El Proyecto Institucional de los Centros.  
<http://web2.cba.gov.ar/.../leyes.../17c6f2d25112f7c60325723400641fd6?...>

Ley Nacional de Educación N° 26206: Título IV: La Calidad de la Educación – Cap. I: Disposiciones Generales – Art. 86.  
[http://www.me.gov.ar/doc\\_pdf/ley\\_de\\_educ\\_nac.pdf](http://www.me.gov.ar/doc_pdf/ley_de_educ_nac.pdf) -

Manes, Juan Manuel (1999) - *"Gestión estratégica para instituciones educativa"* - Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.

*"Pensar Hacer y Vivir la Escuela"* - Cuaderno n° 1: Gestión Educativa.  
<http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/plantillas/publicaciones3.html>

*"Pensar, Hacer y Vivir La Escuela"* - Cuaderno n° 3: PEI.  
<http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/plantillas/publicaciones3.html>

Peña, C. M. y Burgos, N. E. (1997) – *"El proyecto institucional: Un puente entre la teoría y la practica"* –  
<http://books.google.com.ar/books?isbn=9505816987...>

Piñeyro, M.L. – *"Planeamiento Institucional: Construcción del Proyecto Educativo"*.  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/843Pineyro.pdf>

**Contextualización institucional**

El presente trabajo se contextualiza en una zona escolar compuesta por instituciones organizadas en grupos por criterios de cercanía geográfica. Esta zona muestra características poblacionales muy heterogéneas contando tanto con familias de clase media, cuyo miembros han accedido a distintos niveles de escolarización desde primario completo hasta estudios superiores y/o universitarios como con barrios de erradicación, en los que sus habitantes evidencian un alto nivel de desocupación y en su gran mayoría son beneficiarios de planes y subsidios estatales.

En los barrios con familias de clase media, y en relación con la ocupación de los adultos encontramos que un alto índice posee empleos estables (en la docencia, hospitales, empresas de diversos rubros) en tanto que también existen personas desempleadas o sub ocupadas, tal vez en menor medida. Algunas de las escuelas de este grupo señalan, que se observa cierto empobrecimiento en las familias. Como sector social poseen altas expectativas respecto de la escuela pública, ya que, habiendo oferta educativa en el ámbito privado optan por la opción estatal. Si bien estos barrios pueden considerarse “viejos” se está produciendo un re-poblamiento con familias jóvenes. La salud de la población es buena y el nivel de higiene y atención de los niños es satisfactorio.

En otros barrios de la zona se observa que por su cercanía a villas y asentamientos, el sector del barrio con mayor poder adquisitivo busca inscribir a sus hijos en escuelas de otros sectores. La comunidad educativa resulta entonces la constituida por familias empobrecidas, con alto índice de desempleo y subocupación, muchos de ellos, son beneficiarios de planes y subsidios estatales. Muestran dificultades a la hora de aportar recursos y cuidados a los más pequeños. Existen muchos casos de familias judicializadas. En algunas escuelas se reproduce la violencia familiar de la que son víctima sus alumnos. Se observa una gran migración interna por cambio de domicilios y por modificaciones en la tenencia de los hijos, entre otras causas. El acercamiento de los padres a la escuela es escaso, en contadas oportunidades acuden espontáneamente, esperan su llamado y aún cuando éste ocurre suelen no participar de las actividades propuestas. El nivel de escolarización de los padres es de primario incompleto, primario completo y secundario incompleto. Algunos padres y hermanos mayores han alcanzado a completar la escuela secundaria. Los niños suelen estar mucho tiempo en la calle, sin aprovechar las ofertas recreativas o culturales de estos sectores.

Las poblaciones de los llamados barrios de erradicación, muestran un alto nivel de desocupación, sub ocupación y son beneficiarios de planes y subsidios estatales, en una amplia mayoría. Las madres trabajan como empleadas domésticas, en un gran número. El nivel de escolarización de los adultos es variado, va desde el analfabetismo hasta la escuela secundaria, de forma incompleta. Un número muy reducido ha terminado sus estudios de este nivel. Estas personas, por la reciente constitución de su barrio, no pueden gozar de actividades recreativas o culturales o atención médica, más allá de la atención primaria en su propio sector. Para ello deben trasladarse a otros barrios. Existen problemas con el transporte y en las comunicaciones de telefonía fija. Los niños no tienen posibilidades de acceder a Clubes o Instituciones culturales que le permitan un mayor espectro de posibilidades para el tiempo libre, quedando expuestos a diversas situaciones de riesgo social.

El establecimiento de programas como el CAI (Centro de Actividades Infantiles) ha permitido paliar, en algunas escuelas esta problemática. En los CAI, los niños participan en actividades culturales: artísticas, científicas, tecnológicas, deportivas, recreativas u otras que se consideren relevantes en la comunidad y signifiquen una forma de participación social e integración ciudadana y cultural. Para ello, se ofrecen diferentes talleres que, en su conjunto, forman parte

del proyecto socioeducativo institucional. Asimismo los CAI ofrecen apoyo pedagógico y acompañamiento a la escolaridad, a cargo del/la maestro/a comunitario/a, quien diseña diferentes tipos de actividades con el objetivo de **fortalecer la trayectoria escolar** de los niños/as. Para ello, articula sus intervenciones con las de los talleristas; los que estimulan y generan vínculos con las familias, procurando, en conjunto, brindar oportunidades para que la igualdad y la calidad educativa alcancen específicos niveles de concreción.

En ese sentido, la inclusión de nuevas escuelas en la Jornada Extendida mejoró notablemente la situación descrita. Atento a esta realidad, y como política educativa jurisdiccional sustentada en los principios de igualdad y calidad enunciados en el párrafo anterior, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba implementó dicho programa en instituciones que atienden a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad, con la finalidad de posibilitar a los niños/as que transitan los últimos años de la escuela primaria, el acceso a diferentes experiencias educativas que favorezcan y habiliten el tránsito a la Educación Secundaria.

Más de la mitad de las escuelas de la zona de referencia pertenecen al Programa de Fortalecimiento Pedagógico. El propósito de este programa es desarrollar una propuesta pedagógica centrada en la alfabetización que reconozca la diversidad y ponga en marcha estrategias de enseñanza y aprendizaje para **favorecer la permanencia y promoción de los estudiantes del primer ciclo**, como asimismo promover la actualización de los marcos teóricos y el reconocimiento de las particularidades de los contextos de vulnerabilidad socioeducativa. En el 2010 estas instituciones fueron incluidas en PIIE (Programa Integral para la Igualdad Educativa), materializando, de este modo, una iniciativa de la cartera educativa nacional que benefició a 500 mil alumnos de 1º y 2º ciclo de las 1000 escuelas con mayor vulnerabilidad social de todo el país. Estas instituciones recibieron apoyo en las iniciativas pedagógicas de cada una, en proyectos de fortalecimiento de la enseñanza, en provisión de recursos materiales, en acceso a nuevas tecnologías, en articulación con la comunidad y en propuestas de reinserción escolar.

Es oportuno aclarar, que la vulnerabilidad a la que aluden los programas que asisten a estas escuelas y que considera a sus poblaciones escolares en riesgo, está dada por la modalidad de interacción entre los sujetos y por las condiciones de escolarización; “ se trata de pensar el **riesgo educativo** no en términos de propiedades subjetivas, individuales o colectivas, de sujetos determinados o de grupos identificados por algún rasgo o condición de vida, sino de atributos de la situación pedagógica” (Terigi, 2009, p.36)

En este marco, la inspección de zona en general y los equipos directivos de las escuelas en particular, coinciden en observar, con gran preocupación, que no existe una correspondencia adecuada entre programas y proyectos asignados y resultados de aprendizaje. Como se explicitó anteriormente, una gran cantidad de instituciones se encuentran bajo programas que intentan fortalecer las trayectorias escolares de los alumnos, pero el impacto en el rendimiento escolar de éstos, no fue el esperado.

“Partimos de la convicción de que todos los chicos pueden aprender bajo las condiciones pedagógicas adecuadas y también de la convicción de que una parte importante de esas condiciones están bajo control de las escuelas y de los maestros” (Terigi, 2004, p.9)

Las posibilidades de producir información en las instituciones son casi infinitas, por lo tanto es necesario plantearse, al momento de producir o sistematizar información sobre las instituciones educativas, **en qué aspecto** centrar la mirada de manera que el instrumento sea de utilidad para tomar decisiones orientadas a la mejora, al cambio o a la transformación.

Porque es a través de cambios en los procesos y en la prácticas institucionales y de enseñanza que la institución podrá actuar ante las insuficiencias que se detecten en los resultados de la acción educativa y ante las dificultades que presenta el contexto en el que la escuela está inmersa. Hacer foco en los resultados de aprendizaje, mirar las planillas de calificaciones de

los estudiantes, es muy relevante porque la escuela “es una institución que tiene una determinada misión en la sociedad y debe ser capaz de dar cuenta del grado en el que está logrando llevarla adelante” (Ravela, 2001, p.8)

Lo antes dicho actualiza una pregunta que vertebró el trabajo con el Módulo 1: ¿El “problema” (rendimiento escolar) de las escuelas es un problema de políticas educativas o de implementación de esas políticas? Creo que el problema del rendimiento de los estudiantes, no se resuelve en los *versus*. No se trata de culpabilizar a las Políticas Educativas o a quienes deben implementarlas por los bajos resultados. Si bien existen, desde las políticas gubernamentales, acciones destinadas a producir saberes pedagógicos para el acompañamiento de las trayectorias escolares de los estudiantes en situación de vulnerabilidad socio-educativa, no es posible prescindir de la tarea que la escuela debe efectuar en ese sentido; por el contrario, la escuela es el espacio decisivo de producción y creación de saberes, en tanto interpreta, resignifica y por lo tanto, produce un saber pedagógico-político.

La escuela debe enseñar, y la enseñanza supone una gran responsabilidad, cuyo significado, entre otras acepciones es “dar respuesta”. Ser responsable de la enseñanza implica entonces, construir colectivamente respuestas más precisas y pertinentes a los problemas que se nos presentan cuando intentamos que nuestros estudiantes aprendan más y mejor. Las escuelas y la Zona, enfrentan hoy un doble desafío: construir un proyecto educativo común a la vez que consolidarlo. La mayor apuesta del presente es recuperar un entramado en el cual cada equipo docente se sienta parte de un *nosotros* poderoso, desde el cual, consolidar el posicionamiento político pedagógico que el trabajo cotidiano requiere.

En este marco, la función directiva ocupa el centro de las miradas, el foco de atención, ya que tanto en los logros como en los fracasos de las instituciones, los integrantes de los equipos directivos de las escuelas asumen un papel protagónico. Parecería que, en un mundo de incertidumbres y contextos turbulentos, todos miramos a quien conduce en búsqueda de respuestas a una ansiedad e inseguridad crecientes (Blejmar, 2006, p. 57). Frente a esto se torna necesario repensar la gestión escolar en vista de otro proyecto político educativo que apele a un andamiaje teórico que entienda la gestión escolar “no como un conjunto de procedimientos preestablecidos sino como cierto tipo de interacciones con propósitos de gobierno que tienen lugar entre los actores de la escena escolar desde el ejercicio de una autonomía relativa” (Cantero y Celman, 2001, P. 110)

Deseo aquí explicitar algunos interrogantes que se espera que orienten nuevas prácticas y sentido al interior de la Zona escolar: ¿Qué hacen los docentes en particular y la escuela en general con los datos relevados? ¿Cómo los interpreta? ¿Cómo ayuda el equipo directivo y la Maestra de Apoyo a los docentes a mirar esta nueva realidad, desde otro ángulo? ¿Cómo interviene la supervisora como articuladora de las políticas públicas? ¿Cómo, a través de su implementación y mediante un trabajo colectivo la institución y la Zona pueden generar acciones de mejora?. Sólo abriendo espacios de encuentro para trabajar “con otros” donde la diferencia sea considerada como una oportunidad pedagógica y no como un déficit, donde la escuela pueda mirar-se a través de sus prácticas, podrán encontrarse algunas respuestas a estas preguntas. En este sentido la intervención de la supervisión es estratégica para desnaturalizar prácticas, para ayudar a comprender, para planificar acciones concretas de mejora en el marco de una oferta educativa más inclusiva que asegure el cumplimiento y materialización en las aulas de la política educativa vigente.

Se torna necesario revisar y repensar los paradigmas que sostienen las prácticas de gestión, para generar condiciones institucionales que favorezcan la enseñanza y el aprendizaje de los actores institucionales. “Todo ello requiere la flexibilidad suficiente para vislumbrar nuevas oportunidades, adaptarse al *cambio* sin perder de vista las metas y buscar la participación colectiva de todos los actores involucrados” (Gvirtz, Grinberg y Abregú, 2009, p.138).

Creo oportuno aclarar que el término *cambio* fue utilizado con la intención de aludir a los procesos de transformación que acontecen en el aula, en la escuela, en la zona escolar. Aquí la palabra está asociada a la *mejora*. “Para mejorar, es tan necesario innovar como conservar; la sabiduría consiste en saber definir qué vamos a cambiar y qué vamos a conservar, porque la mejora no opera por demolición sino mediante procesos de reconstrucción de lo existente” (Romero, 2009, p.15)

En esa línea de pensamiento, se priorizará la problemática sobre la cual se formulará la propuesta de intervención que vertebrará este Trabajo Final Académico.

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

En esa línea de pensamiento, el ***rendimiento escolar*** constituye un aspecto significativo del proceso educativo, que no ha permanecido indiferente al abordaje de las autoridades del Ministerio de Educación Nacional y Provincial, quienes en los últimos años, han manifestado su preocupación por el bajo rendimiento obtenido por los estudiantes en las evaluaciones nacionales, las cuales intentan medir la calidad del servicio en el país. Puntualmente, la D.G.E.I.P. explicitó como uno de los problemas que afectan al nivel ***“el bajo rendimiento alcanzado por los alumnos en Primer Ciclo y fundamentalmente en el primer grado”***

Los profundos cambios sociales, económicos y culturales en los últimos tiempos no han dejado afuera a la educación, ni a ninguno de sus principales protagonistas; docentes y estudiantes se encuentran atravesados hoy por transformaciones sustanciales que los alejan de *aquel maestro* y *aquel alumno* guardados en nuestra memoria biográfica. Por ello, la escuela debe posicionarse de manera diferente, replantearse roles y funciones y buscar otras respuestas que satisfagan las necesidades de estos nuevos actores. Como Inspectora técnico docente de la Zona, me siento interpelada por esta realidad, la que me convoca a generar mejores condiciones simbólicas entre los equipos directivos a mi cargo, para que puedan intervenir profesionalmente en ella, acorde a las nuevas demandas.

La escuela por ser una institución pública opera a partir de regulaciones, las cuales definen campos de exclusión e inclusión, los que pueden verse en los *haceres* y los *decires*. Esto es, a través de la división del trabajo, de las prácticas y de los discursos.

Existe una relación directa entre el decir del docente y su conocer con que posibilita el desarrollo de determinadas acciones caracterizadas por significaciones individuales, institucionales, sociales y culturales. En esta dirección, el decir del docente más allá de articularse con visiones, representaciones, idealizaciones, posibles utopías, le habilita un conocer sobre su práctica y sobre el contexto en el cual ésta se desarrolla, conocimiento que adquiere la categoría de saber. Un saber configurado de manera heterogénea y por distintas vías, saber que proviene, por ejemplo, de su práctica cotidiana, de las relaciones interpersonales, de los contactos con directivos, colegas, padres, estudiantes, de las experiencias de formación y capacitación.

Aquí planteo la necesidad y posibilidad de orientar *prácticas* específicas para el problema específico del *rendimiento escolar*, para afrontar de este modo, el desafío pedagógico que implica enseñar más y mejor a los niños y niñas de la zona. Esta propuesta de trabajo se elabora tomando como base una problemática explicitada en el ensayo solicitado como instancia evaluativa del Módulo IV: “La lectura de las planillas de calificaciones de los estudiantes del primer ciclo y fundamentalmente del primer grado, de las veintiocho escuelas que constituyen la zona, arrojan datos que evidencian un alto porcentaje de niños “ en riesgo escolar” (evaluados con satisfactorio) al finalizar el segundo trimestre. Riesgo que lamentablemente se transformó en fracaso escolar cuando en el mes de marzo de 2011, sólo el 2% de los aplazados en diciembre fueron promovidos a segundo grado.

La lectura de las trayectorias de los estudiantes, al igual que el análisis de los resultados, exige a su vez, analizar las prácticas educativas, sus dispositivos pedagógicos, sus modos de evaluar. Dicho de otro modo, implica hacer foco en las variables de orden pedagógico, es decir, en la ENSEÑANZA, como tarea de cada docente y como insumo institucional<sup>9</sup>. Los datos cuantitativos “per se” NO tienen efectos pedagógicos. Son necesarias propuestas efectivamente conducentes para reencauzar las trayectorias singulares de los estudiantes en riesgo educativo. En este sentido, la zona escolar, tiene que “hacerse cargo”, de esta situación, revisando y cuestionando las condiciones pedagógicas que hacen posible que los niños y niñas en situación de vulnerabilidad social, puedan no solamente ingresar al sistema escolar y permanecer en él, sino fundamentalmente, aprender.

La evaluación es un punto nodal del proceso educativo que preocupa a docentes, directivos, autoridades educativas y a investigadores de la educación, un punto sensible muy cargado afectiva e ideológicamente, porque a través de la evaluación se concretan las desigualdades y, por lo tanto, las contradicciones entre la utopía pedagógica de una escuela para todos y la realidad de las diferencias.

“La sanción de la Ley de Educación Nacional brinda el marco normativo par orientar el diseño y la implementación de acciones de capacitación que resalten la centralidad de las trayectorias escolares, el trabajo de los docentes, las escuelas y las políticas de fortalecimiento integral de las instituciones educativas”<sup>10</sup>. Para llevar adelante estos propósitos, se organizará una propuesta de capacitación alrededor de tres ejes que contribuirán a sistematizar y analizar la información que la escuela y la Zona necesitan para abordar el problema del rendimiento escolar sobre el cual intervenir con líneas concretas de trabajo orientadas a favorecer y enriquecer las trayectorias escolares de todos los estudiantes. Esos ejes responden a las políticas que el plan Nacional para la Educación Obligatoria, acordado federalmente en el año 2009, contempla para este trienio. A saber:

1. Dimensión Igualdad: esta dimensión hace referencia a la educación como un bien público y un derecho de todos los niños y niñas de asistir a la escuela. Ésta, por su parte debe adecuar sus estrategias institucionales y pedagógicas para asegurar la inclusión educativa de todos los alumnos y alumnas.

2. Dimensión Calidad: esta dimensión hace referencia a la centralidad de la enseñanza y a la mejora de las condiciones institucionales para que el paso por la escuela se convierta en una experiencia que contribuya a la construcción de ciudadanía.

3. Gestión Institucional: esta dimensión hace referencia a la responsabilidad de la escuela en generar nuevos sentidos y prácticas, para cumplir sus objetivos e implementar estrategias para el tratamiento de los problemas pedagógicos detectados.

### **Propuesta de intervención**

“La intención de la citada propuesta es generar una formación que promueva una mirada de la gestión tanto institucional como áulica con una visión política, social, y cultural. Teniendo en cuenta la complejidad de las funciones de los equipos de gestión y el fuerte protagonismo de los mismos en las transformaciones de la dinámica de las instituciones, se hace necesario la iniciación y/o continuidad de acciones de formación y actualización permanente que incidan de

---

<sup>9</sup> Línea de Base. Trayectorias escolares y acciones e intervenciones docentes 2009. Secretaría de Educación Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. Dirección de Planeamiento e Información Educativa.

<sup>10</sup> Esto se encuentra reflejado en el Capítulo II, Artículo 11, inciso h de la LEN: “garantizar a todos/as el acceso y las condiciones de permanencia y el egreso de los diferentes niveles del sistema educativo, asegurando la gratuidad de los servicios de gestión estatal en todos los niveles y modalidades”

manera directa en el desempeño profesional de quienes asumen la tareas de conducción y la gestión educativa”<sup>11</sup>.

Una formación que posibilite: el análisis y la reflexión sobre la problemática del rendimiento escolar. Problemática reconocida como tal por los equipos directivos de las escuelas involucradas, la cual exige la reconstrucción y análisis de las maneras de intervención diferenciadas orientadas todas y cada una de ellas a la *mejora* de los procesos y resultados de enseñanza. Una de las claves de la *mejora* escolar es la capacidad de observar y analizar las consecuencias para los estudiantes de las diferentes estrategias pedagógicas implementadas y de los recursos disponibles, y aprender a hacer modificaciones continuas de la enseñanza sobre la base de esa información.

En consonancia con lo anterior, se propone generar espacios para la teoría, la reflexión y el análisis de las prácticas de los directores y docentes a través de diferentes modalidades de trabajo: talleres, reuniones formativas, grupos de estudio, entre otras. Se intentará de este modo “acrecentar sus competencias profesionales a partir de un trabajo *in situ* con estilo colaborativo”<sup>12</sup>, un trabajo conjunto con los actores pertenecientes a la zona escolar donde se analicen diferentes aspectos de la gestión (institucional y áulica) desde una mirada teórica, práctica y fundamentalmente ética. En este sentido creo oportuno explicitar que subordinar la gestión a principios éticos implica entender que “ser profesional de la educación es profesar no sólo en sentido de ejercer una práctica social legitimada en el conocimiento pertinente, sino en el de fundar esa práctica en la adhesión a ciertos principios y concepciones y de hacerlo involucrándose personalmente, con la pasión de quien compadece” (Cantero y Celman, 2001, p. 122)

Se abrirán espacios de intercambio y reflexión SISTEMÁTICOS con TODOS los actores institucionales a través de la implementación de una propuesta de capacitación en servicio que responda a las verdaderas necesidades pedagógicas explicitada por los directivos de las escuelas de la zona. Mediante un trabajo en red, un equipo externo diagnosticó necesidades de capacitación mediante la aplicación de encuestas de relevamiento a la supervisora de la zona escolar y a la totalidad de los equipos directivos. El objetivo de este relevamiento fue captar con una mirada extranjera y formada la “declaración de ignorancia de los equipos de conducción: nadie aprende aquello que cree saber. La organización debe reconocer un *no saber* para iniciar el proceso de capacitación. (Blejmar, 2006, p. 90)

Del análisis de los datos de las encuestas, se desprenden situaciones recurrentes detectadas como “no deseadas”, a saber: falta de articulación con el Nivel Inicial, resistencia docente a los cambios, falta de coherencia entre teoría y práctica, entre el decir y el hacer, los resultados no son los esperados, hay mejoras pero son lentas y discontinuas.

Estas necesidades, sentidas por los equipos institucionales, generan problemas que producen **“incoherencias e inconsistencias que afectan la calidad de los resultados esperados y las interacciones entre los actores”**. El tipo de necesidad que se visualizó fue por discrepancia, ya que hay un desvío en la conducta deseada, hay un desempeño insatisfactorio de la tarea; que se produce por falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Esto estaría originando el problema detectado como **“bajo rendimiento”** que debería ser abordado a través de una acción de capacitación. Es oportuno aclarar que es necesario intervenir en esa dirección, en caso contrario, habría efectos y consecuencias importantes porque continuaría el desvío en la conducta deseada. Es decir, las inconsistencias y las

---

<sup>11</sup> Fundamentación **POSTÚLO EN CONDUCCIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA**. Instituto Superior de Formación para la gestión y conducción educativa (Dcto. 1081/09)

<sup>12</sup> **ORIENTACIONES SOCIOPEDAGÓGICAS** para la construcción de una propuesta institucional de **RETENCIÓN e INCLUSIÓN** con **CALIDAD** para el **NIVEL PRIMARIO** (2008) Secretaría de Educación. Subsecretaría de promoción de igualdad y calidad educativa. Dirección de planeamiento e información educativa

incoherencias entre los actores no van a ser controladas y corregidas si no se interpone una acción formativa.

Es fundamental, a la hora de afrontar una necesidad de capacitación, tener en cuenta el contexto en que ésta se manifiesta. Ya que este análisis posibilita que se evalúe si están dadas las condiciones para que pueda trasladarse lo aprendido a la tarea. En este caso, esta transferencia de aprendizajes está relacionada con otros factores que forman parte de la cultura organizacional (tiempos y espacios institucionales, dificultad en establecer vínculos directos y cotidianos entre los actores) que deben ser evaluados a la hora de realizar el diseño educativo, y decidir cuáles serán las actividades, las estrategias y los recursos más adecuados para dar respuesta a esta necesidad para que el aprendizaje pueda efectivizarse, a través de la aplicación de lo aprendido.

El plazo para realizar la capacitación será durante el período lectivo 2011, a través de encuentros semanales y/o mensuales, institucionales y zonales entre equipos de trabajo fijos y/o rotativos conformados por: docente–docente; directivo–docente; supervisora–directivos; supervisora-directivo-docente. En todos y cada uno de los encuentros se abordarán lecturas profesionales relacionadas con las necesidades *sentidas* y se discutirá sobre lo leído con claves específicas para tal fin, a los efectos de evitar la *pura catarsis*. “Esta frase suele escucharse alrededor de los espacios de trabajo conjunto en las escuelas e indica que existen dificultades para construir sentido nuevos, para planificar el trabajo y para decidir en conjunto las orientaciones y acciones a realizar”<sup>13</sup>

De las situaciones “no deseadas” i) Falta de articulación con el Nivel Inicial; ii) Resistencia docente a los cambios, iii) Falta de coherencia entre teoría y práctica, entre el decir y el hacer; se plantean los siguientes objetivos, que guiarán la propuesta de intervención, a saber:

#### Objetivo general

Brindar una formación en servicio actualizada en gestión institucional y áulica a los equipos directivos y docentes a fin de profundizar sus conocimientos acerca de la función y a fortalecer la práctica profesional.

#### Objetivos específicos

- Construir continuidades pedagógicas entre niveles con el objeto de favorecer la transición y elevar los índices de promoción.
- Reconceptualizar a través de aportes teóricos la institución escolar como una construcción histórica, política y social.
- Fortalecer la formación en torno a la producción y utilización de información para el análisis de las problemáticas educativas y la intervención institucional.
- Promover la reflexión colectiva acerca de las intervenciones que los directores y/o docentes deben realizar en el marco de una buena escuela (concepto central del Plan de Acción 2010-2011 de la D.G.E.I.P.)
- Reposicionar la enseñanza como un asunto político que debe interpelar diariamente a directivos y docentes por el sentido y el efecto de sus prácticas e intervención.
- Propiciar la articulación entre las instancias de lectura y reflexión y su aplicación práctica.
- Promover el intercambio de experiencias y la reconstrucción de conocimientos acerca de la gestión áulica e institucional.

<sup>13</sup> Entre docentes de escuela primaria. Material de acompañamiento para las jornadas institucionales del mes de febrero de 2010. Subsecretaría de Equidad y Calidad. Dirección nacional de Gestión Curricular y Formación Docente. Dirección Nacional de Educación Primaria

### Líneas de acción

- Encuentro entre directores de ambos niveles, docentes de apoyo y supervisoras destinado a evaluar las acciones de articulación implementadas el año anterior para favorecer el proceso de alfabetización.

- Talleres mensuales intrainstitucionales con directivos y docentes de ambos niveles (mayo a diciembre) orientados a analizar la Línea de Base 2010, interpretar datos, hacer foco en las trayectorias escolares de los estudiantes en riesgo y a elaborar una hipótesis de trabajo compartida para el año en curso vertebrada por el análisis de los diseños curriculares y la elaboración de propuestas de enseñanza y criterios de evaluación y promoción en sintonía con los mismos.

- Reuniones de evaluación (julio y noviembre) con la presencia de todos los actores que participaron de los encuentros destinadas a monitorear el impacto de las acciones realizadas en los resultados de aprendizaje alcanzado por los estudiantes del NI explicitados en los Informes de progreso.

- Socializar el plan estratégico de la D.G.E.I.P. Ejemplificar con situaciones institucionales concretas las tres características de una buena escuela (governabilidad de los espacio, altas expectativas y cuidado del otro) Socializarlas, on line, al interior de la Zona en un blog creado para tal fin. Seleccionar las experiencias más significativas y exponerlas en una jornada organizada desde la inspección con directivos y docentes.

- Lectura y reflexión quincenal de textos propuestos desde la inspección on line con claves para el intercambio y la contrastación con la práctica (cada institución decidirá los tiempos y las formas en que llevará a cabo esta línea de acción). La producción escrita que de ella resulte será socializada mensualmente en reunión de inspección con el objeto de construir a partir de las debilidades detectadas líneas de acción superadoras consensuadas zonalmente.

- Ver y analizar las películas: La lengua de las mariposas, Preciosa y Escritores de la libertad con el objeto de desnaturalizar la mirada sobre la escuela y también sobre quienes asisten a ella en calidad de estudiantes. Cada institución flexibilizará espacios y tiempos para la realización trimestral de esta línea de trabajo. Realizar comentarios on line. Responder, al interior de la escuela, una serie de interrogantes (propuestos desde la inspección) que ayudarán a reflexionar sobre el posicionamiento del colectivo docente ante las nuevas demandas que interpelan hoy a la escuela. Detectar recurrencias zonales y planificar visitas institucionales, en las escuelas que presentan más dificultades y mayores índices de riesgo escolar, con el objeto de construir, in situ y con la totalidad de los actores, nuevas estrategias de intervención posibles que generen mejores condiciones para que los estudiantes puedan aprender

- Socializar el plan estratégico de la D.G.E.I.P. Ejemplificar con situaciones institucionales concretas las tres características de una buena escuela (governabilidad de los espacio, altas expectativas y cuidado del otro) Socializarlas, on line, al interior de la zona en un blog creado para tal fin. Seleccionar las experiencias más significativas y exponerlas en una jornada organizada desde la inspección con directivos y docentes

- Analizar trimestralmente, en cada escuela, las planillas de calificaciones y proponer acciones de rescate para los estudiantes en riesgo socio-educativo. Socializar las mismas en reunión de Inspección y V.D. con el objeto de consensuar estrategias de intervención zonales que fortalezcan las trayectorias escolares de estos estudiantes.

- Formar comisiones de trabajo de directores, V.D. y docentes que se reunirán mensualmente para analizar los diseños 2010 - 2011 y realizar aportes los cuales se consignarán en la página destinada para tal fin

- Seleccionar, al interior de la escuela, dos textos de los leídos y dar cuenta de su apropiación mediante dos prácticas, áulica e institucional, que serán socializadas en dos reuniones de inspección con directores (mediados de año) y con V.D (fin de año).

- Formar comisiones de V.D. destinadas a realizar observaciones de clases en instituciones de la zona aplicando el instrumento elaborado a nivel zonal. Socializar lo registrado y realizar sugerencias de mejora en los encuentros mensuales convocados por la inspección de zona

- Realizar un encuentro de Buenas Prácticas zonales

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

Con los siguientes indicadores se realizará el monitoreo de las acciones implementadas:

- Asistencia y participación de directivos y docentes en encuentros, reuniones y talleres.
- Registro mensual del cumplimiento de acuerdos pedagógicos mediante la aplicación del instrumento de observación de clases elaborado a nivel zonal.
- Impacto de las acciones de capacitación en el rendimiento alcanzado por los alumnos en los diferentes trimestres, el mismo se medirá analizando las planillas de calificaciones.
- Supervisión del cuaderno de desempeño el que dará cuenta de que “se ha podido poner en acto lo aprendido”, se evaluará institucional y zonalmente mediante entrevistas personales.
- Unificación de los objetivos de la oferta educativa institucional respecto a la zonal.

### **Bibliografía consultada**

- Blejmar, B. (2005) Construyendo la estrategia organizacional. Inventando el futuro. En Bernardo Blejmar *Gestionar es hacer que las cosas sucedan* (2005, p. 90) Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Blejmar, B. (2005) Desequilibrios y paradojas en la conducción educativa. De lo posible a los nuevos posibles. En Bernardo Blejmar *Gestionar es hacer que las cosas sucedan* (2005, p. 57) Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Cantero, G. y Celman, S. (2001) Gestión: otra mirada posible. En Cantero Germán y Celman Susana *Gestión escolar en condiciones adversas. Una mirada que reclama e interpela.* (2001, p. 110) Buenos Aires: Santillana.
- Gvirtz, S.; Grinberg, S y Abregú, V. (2009) ¿Qué significa mejorar la gestión escolar? La gestión escolar como factor de mejora. En Gvirtz Silvina *La educación ayer, hoy y mañana. El ABC de la pedagogía.* (2009, p.138) Buenos Aires: Aique
- Entre docentes de escuela primaria. Material de acompañamiento para las jornadas institucionales del mes de febrero de 2010. Subsecretaría de Equidad y Calidad. Dirección nacional de Gestión Curricular y Formación Docente. Dirección Nacional de Educación Primaria.

- La línea de Base. Trayectorias escolares y acciones e intervenciones docentes (2009). Secretaría de Educación Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. Dirección de Planeamiento e Información Educativa.
- Ley de Educación Nacional N° 26206 (2006)
- ORIENTACIONES SOCIOPEDAGÓGICAS para la construcción de una propuesta institucional de RETENCIÓN e INCLUSIÓN con CALIDAD para el nivel primario.(2008) Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. Dirección de Planeamiento e Información Educativa. Subdirección de Promoción de Igualdad Educativa.
- 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, 8.
- Romero, C. (2009) ¿Qué significa mejorar la gestión escolar? La gestión escolar como factor de mejora. En Romero Claudia *Hacer de la escuela, una buena escuela Evaluación y mejora de la gestión escolar.* (2009, p.15) Buenos Aires: Aique.
- Terigi, F. (2009) El fracaso escolar desde la perspectiva psicoeducativa: hacia una reconceptualización situacional. *Revista iberoamericana de educación*, 50, 36
- Terigi, F. (2004) La plena inclusión educativa como problema de enseñanza/ La enseñanza como problema de política educativa. *Novedades Educativas*, 168, 9.

**Contextualización Institucional**

La escuela seleccionada es una institución de Nivel Primario con una matrícula de más de 600 estudiantes, localizada en el ámbito rural. El terreno donde se ubica es fértil y apto para la agricultura y la ganadería, siendo las principales actividades económicas de esta zona la lechería y la agricultura. Las industrias son básicamente las relacionadas con lácteos y metalúrgicas.

Las familias se dedican a las siguientes actividades: productores agropecuarios, comerciantes, empleados, profesionales, trabajadores independientes, jornaleros, planes municipales o provinciales. Los estudiantes provienen de familias de bajos y medios recursos.

De la matrícula total, el 41% recibe servicio nutricional PAICOR, el 5 % presenta sobreedad y el 23 % es repitente. El mayor porcentaje de repitencia se da en primer grado: 17 %. Las disciplinas de Lengua y Matemática son las que tienen mayor porcentaje de no aprobados. No ocurre lo mismo con Ciencias Naturales y Sociales donde un alto porcentaje tiene aprobado el área.

En cuanto al personal docente y directivo la planta funcional está compuesta por: 1 directora, 2 vicedirectoras, 23 maestros de grado, 1 profesor de Educación Musical, 1 profesor de Educación Física, 1 Tecnología. Además tiene 1 auxiliar de servicio y 2 Auxiliares Escolares del plan provincial. Los docentes de grado tienen título de Profesores para la Enseñanza Primaria, en primer grado el 75% tiene también el título de Profesora para la enseñanza preescolar.

Cuenta con planes y programas provinciales y nacionales: PAICOR, Autonomía más recursos, SEDRONAR.

Desde los lineamientos de la política educativa se plantea el desafío de ofrecer igualdad educativa entendida como igualdad de oportunidades proponiendo un recorrido significativo de experiencias de aprendizaje a cada niño- niña que transita el/los niveles y garantizando, la permanencia y la promoción con éxito a la educación obligatoria.

Por su parte desde el centro educativo el objetivo que orienta el accionar institucional es brindar calidad en el servicio educativo, resignificando las prácticas pedagógicas a través de la capacitación docente, a fin de satisfacer las demandas del contexto. Se desarrollan proyectos institucionales que promueven la formación integral del niño, especialmente la participación activa en actividades que contribuyen al ejercicio de la ciudadanía.

Se establecen redes interinstitucionales que posibilitan enriquecer la calidad educativa. Por ejemplo con una entidad deportiva con la que se articula el proyecto institucional: "La escuela va a la pileta"; con el Instituto de Formación Docente, con una escuela de Nivel Secundario de la localidad, con la que se realizan intercambio de prácticas con arreglos de muebles e instalación eléctrica y con cooperativas zonales y mutuales quienes aportan subsidios.

La Asociación Cooperadora a través de su accionar provee los recursos materiales necesarios para las demandas que se presentan en el funcionamiento de la institución. Según consta en el PEI el reglamento de convivencia está focalizado en los deberes de los estudiantes.

En cuanto al desarrollo curricular, en el PCI están establecidos los fundamentos antropológicos-éticos, socio- culturales, epistemológico, psicopedagógicos, expectativas de

logro, núcleos de aprendizajes prioritarios y contenidos para cada grado. En el aula los saberes que se transmiten responden a un currículo prescripto, con escasa contextualización.

Entre las fortalezas se destacan las siguientes:

- Estudiantes con predisposición para el aprendizaje, con necesidades satisfechas.
- Docentes comprometidos, con sentido de pertenencia y con interés de capacitarse.
- Directivos que promueven la capacitación docente
- Asociaciones de Apoyo: Cooperadoras que trabajan intensamente aportando recursos para el funcionamiento del C.E.
- Prácticas áulicas que respetan el ritmo de aprendizaje de los alumnos estudiantes.
- Recursos tecnológicos: netbooks.
- Predisposición de las familias para colaborar con la escuela.
- Redes con instituciones del medio.

Como debilidades se pueden mencionar:

- Estudiantes con necesidades básicas insatisfechas, (41% recibe el servicio PAICOR) con dificultades en el aprendizaje, el 15% no aprueba al finalizar el período lectivo, el 8 % repite el grado
- Directivos que no pueden centrar la gestión en el aspecto sustantivo de la escuela, la pedagógica.
- Prácticas áulicas conductistas, descontextualizadas, rutinarias.
- Monitoreo áulico a cargo sólo de la directora
- Proyectos de convivencia que consideran sólo al estudiante.
- Familias con escasa participación en la educación escolar de sus hijos.

### **Contextualización, selección y explicación de problemáticas**

La problemática se presenta a partir de un hecho concreto contextualizado a nivel institucional buscando algunas alternativas de solución desde el aporte que ofrece el marco teórico de esta propuesta de capacitación.

La docente se encuentra dando una clase de matemática, posicionada en el rol de ejecutar lo planificado esperando que sus estudiantes, por igual, respondan a la misma actividad según la consigna dada. La propuesta se sustenta en el paradigma tradicional. Algunos niños, los menos, trabajan en sus cuadernos resolviendo el cálculo que el maestro junto a uno de los estudiantes completa en el pizarrón. Otros chicos conversan, otros pelean, se tiran en el piso o tratan de salir del aula. En el desarrollo de la clase se escuchan expresiones que interpelan las normas de convivencia. También algunas acciones producen rupturas en las relaciones (falta una moneda, rompen un cuaderno). La docente continúa en el frente sin poder modificar el clima de la clase ni intervenir en estas situaciones particulares.

Al analizar la situación dialogando con los diferentes actores, la docente expresa que el problema está en los niños, en cómo vienen educados desde sus familias. Agrega que reunida con los padres les solicitó colaboración y éstos se comprometieron a colaborar en el desarrollo de hábitos. Por su parte la directora ve el aspecto social como una pesada carga que le resta tiempo al aspecto pedagógico. La toma decisiones las hace desde criterios personales y arbitrarios. Por ejemplo al consultar la designación de la docente en primer grado responde que se hace en relación con la antigüedad que tienen los maestros en la institución pudiendo éstos elegir de acuerdo al orden que ocupen en esta lista. Los padres por su parte expresan que en la escuela hay chicos que no quieren aprender y molestan en el aula a quienes sí lo desean hacer.

Frente a lo observado, se infiere el posicionamiento de un docente que espera un niño formado por la familia para recibir pasivamente las enseñanzas que la escuela le ofrece, directivos sobrecargados de demandas sociales, familias que reclaman la presencia de niños que tengan deseos de aprender.

Del análisis de los hechos a la luz de la teoría se deducen los siguientes problemas:

\* En la práctica el proceso de enseñanza aprendizaje se sustenta en un paradigma tradicional que considera al docente como transmisor y al estudiante como objeto del conocimiento. En el desarrollo de los contenidos no se evidencia que el conocimiento gire en torno a las competencias ni que responda a las necesidades e intereses de los niños.

\* Docentes y padres que añoran una escuela de tiempos pasados, con niños receptores de la enseñanza.

\*Directivos excedidos por las demandas sociales, con escaso trabajo de equipo.

En un primer momento la acción que pareciera ser urgente es revisar la propuesta pedagógica, ya que no responde al paradigma del tercer milenio o de la sociedad del conocimiento. Pero esto no es suficiente, el problema es más complejo. La escuela, (directores, docentes, familias), tiene dificultad para incluir a niños que transitan infancias diferentes a los modos de construir la infancia que tiene la escuela y para reconocer las diversas configuraciones familiares.

La mirada social hacia los pobres se construye a partir de una mezcla de elementos que señalan su peligrosidad social. Además al estigmatizar al grupo familiar se está condicionando el vínculo pedagógico con el sujeto del aprendizaje.

La escuela, la educación y la docencia misma están atravesadas por procesos que abarcan desde las transformaciones en el mundo del trabajo, en el lugar del Estado, en las configuraciones familiares y en los medios de comunicación y las nuevas tecnologías hasta los cambios en los modos en los que se produce y transmite el saber. En este sentido, lejos de ser inmunes a esos dilemas, los docentes conviven con ellos en la cotidianidad de su trabajo. Desde esta perspectiva, ejercer el trabajo docente implica tomar posición frente a esa realidad que los interpela, identificar y comprender cómo se gestaron y desplegaron los distintos procesos que hoy confluyen y que enmarcan y atraviesan a las escuelas y la tarea como educadores.

Givrtz y Podestá 2007 manifiestan que para mejorar las escuelas es preciso comprender como funcionaron antes “si no entendemos cómo funcionaban las escuelas antes, cómo se establecían los vínculos y cómo se llevaba a cabo la gestión, va a ser muy difícil que podamos entender qué hacer ahora y cómo cambiar”. Señalan tres características del sistema educativo: “jerárquico, homogéneo y centralizado”... “Había que proveer el mismo servicio a todos los chicos”... “el maestro debía seguir paso a paso lo que se le prescribía en los niveles centrales”.

Hoy desde la política educativa se le pide a la escuela que forme ciudadanos críticos, que eduque para la participación ciudadana, que forme en competencias. Las autoras mencionadas en el párrafo anterior nos advierten que “es muy difícil formar ciudadanos autónomos con docentes que trabajan en un marco de heteronomía, con directores que no están habilitados para tomar decisiones...” “Hay una estrecha relación entre el modo en que se gestiona una escuela y las capacidades que vamos a formar en nuestros estudiantes”.

La pregunta es ¿qué se quiere cambiar y por qué?

Urge explorar nuevos modos de inclusión más abiertos a la heterogeneidad revisando las percepciones que se tienen sobre algunos estudiantes y el impacto que estas representaciones tienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Tal como expresa Alterman, N. (2008) las actuales condiciones en que se despliega la escolaridad, requieren de un desarrollo curricular que considere la diversidad convocándonos a repensar una gramática escolar que incluya saberes, prácticas, sujetos y contextos culturales diferentes y desiguales a la vez. Señala que la escuela cambió significativamente, los chicos de hoy argumentan, se consideran sujetos de derechos y los docentes también son otros, se consideran menos dueños del saber, más dispuestos a entrar al diálogo con los estudiantes y sus familias.

Para pensar el lugar de la escuela en el mundo contemporáneo es necesario comenzar por considerar las transformaciones que atraviesan nuestras sociedades.

De la definición de los problemas escolares y de las formas de mirarlos, de analizarlos, de pensarlos, y también del modo de entender nuestro lugar como escuela y el de las familias en el marco de los cambios contemporáneos, dependerán las alternativas que encontremos para abordarlos.

Algunas veces las familias en situación de pobreza que no responden a las formas que la escuela las convoca desde el modelo tradicional, son doblemente sancionadas en términos morales. Resulta imprescindible pensar si existen otras formas en las que las familias participan en la escuela o se interesan en la educación de sus hijos, como la compañía de padres o madres en el camino de los estudiantes a la escuela, el apoyo que brindan –dentro de sus posibilidades– en las tareas escolares, la valoración que realizan respecto de la educación o de la tarea que desempeñan los docentes y la escuela, o –sin más– los esfuerzos económicos que hacen las familias para que sus hijos puedan concurrir con regularidad. Analizar estos modos de participación puede enriquecer la mirada sobre el vínculo.

### **Propuesta de intervención**

Selección de estrategias de acción para atender y propender a revertir las situaciones problemáticas seleccionadas. Partiendo de la necesidad de tomar a la escuela como objeto de conocimiento y teniendo en cuenta lo que señala Blejmar 2005, que “la construcción de estrategias es un ejercicio de aprendizaje organizacional, donde intervienen tres movimientos: la información, la reflexión y el intercambio y la decisión de acción”, se propone lo siguiente:

1- **Autoevaluación institucional: como señala** Ceballos, M, 2005, para que la escuela pueda mirarse a sí misma, puertas adentro con la intención de producir conocimiento sobre su finalidad y misión específica, sobre sus tareas y sobre cómo los actores interactúan día a día, para el logro de los objetivos y fines; tomando decisiones para su mejora.

2- **Establecer acuerdos con el colectivo docente en relación a qué entendemos por...**Margarita Poggi 2010, destaca que debemos interrogarnos acerca de qué decimos sobre la escuela.

\* Qué idea de la inclusión escolar y de lo común estamos construyendo, o podemos construir, que contemple a alumnos y familias de un modo más abierto y democrático; cómo podemos educar sin pretensión de hacerlo “más allá” de las familias (o “a pesar de” las familias) sino “junto a” o “con” las familias en plural.

\* Qué capacidades debemos desarrollar en los estudiantes teniendo en cuenta el marco legal y las necesidades e intereses de los estudiantes.

En la práctica aún hay resistencias...y surgen algunos interrogantes ¿Qué diálogos habilita la escuela con las familias? ¿Qué tipo de participación propicia? ¿Se considera al estudiante como un sujeto activo, protagonista? ¿Asume el docente el rol de animador, facilitador de aprendizajes?

Partiendo del concepto de que la asimetría entre quien enseña y quien aprende es condición para lograr la transmisión pedagógica, es necesario reflexionar sobre ¿cómo pensar esta asimetría en términos no autoritarios?, ¿cómo recrear el vínculo entre docentes y estudiantes desde una escuela más democrática? En principio, una posibilidad es partir del supuesto de que el otro (en este caso, el niño) tiene algo para decir. “Reconocer la voz del otro en un pie de igualdad no simétrica puede ser un buen comienzo” (Frigerio, 2006).

**3- Capacitación docente en relación a:** El trabajo del director en los contextos actuales, El trabajo del director en las relaciones con la comunidad, El trabajo del director y el cuidado de las trayectorias educativas, Estrategias para acompañar las trayectorias educativas con el material del Ministerio de la Nación para el Programa PIIE, 2010.

Análisis del PCI. Revisión de la propuesta curricular a la luz del material teórico: “Desarrollo curricular centrado en la escuela y en el aula” de Nora Alterman.

Esta capacitación está pensada en función de la necesidad de revisar a quiénes se enseña, qué se enseña, cómo se enseña y para qué se enseña. El proceso de construcción está dominado por el conflicto entre lo nuevo y lo viejo y su resolución no se decreta administrativamente sino que se logra con la fuerza que impone la propuesta exitosa consecuencia de convencer, aglutinar y realizar. Una de la propuestas es superar prácticas aisladas, individualistas reemplazándolas por formas de trabajo colaborativas construyendo un currículo contextualizado que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes.

**4- Incrementar las formas de participación de familias.** Pensar si existen otras formas en las que las familias participan en la escuela o se interesan en la educación de sus hijos, como la compañía de padres o madres en el camino de los estudiantes a la escuela, el apoyo que brindan –dentro de sus posibilidades– en las tareas escolares, la valoración que realizan respecto de la educación o de la tarea que desempeñan los docentes y la escuela, o –sin más– los esfuerzos económicos que hacen las familias para que sus hijos puedan concurrir con regularidad. Analizar estos modos de participación puede enriquecer la mirada sobre el vínculo.

**5- Trabajo en redes.** Buscar formas de asociación con otras instituciones de protección de la infancia. Es decir, aliarnos con otros para canalizar esas necesidades, ya sea que esto implique trabajar juntamente con padres y madres, con otras organizaciones estatales y de la comunidad, e incluso con otras escuelas de la zona en forma de redes. Pero esto no se traduciría en pensar proyectos “para” la comunidad desde la escuela, sino en pensar “con” la comunidad los modos de cuidado de la infancia.

**6- Revisión del reglamento institucional.** Que contenga la voz de todos los actores institucionales. En la búsqueda de construir una buena escuela debemos asegurar la participación de quienes están involucrados en esta tarea, para que con el aporte de todos se pueda construir un proyecto que busque el bien común. Como expresa Daniel Filmus (2008), en la construcción de un futuro común, la escuela tiene un lugar central porque se trata de un espacio público por excelencia.

## Objetivos

### Generales:

- Contribuir a la construcción de una escuela democrática asegurando efectivas oportunidades para acceder al conocimiento
- Focalizar la gestión escolar alrededor de la búsqueda de aprendizajes de calidad

### Específicos:

- Fortalecer el trabajo de equipo del personal docente y directivo.
- Definir metas claras, medibles, factibles, consensuadas, basadas en información confiable y dirigida a mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
- Promover acuerdos institucionales en relación a la construcción de un currículo narrativo que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes.
- Promover la participación de los padres en el acompañamiento de la escolaridad de sus hijos
- Mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Generar espacios institucionales para pensar dónde estamos y dónde queremos ir.

### Líneas de acción:

- Preparar conjuntamente con el equipo directivo las encuestas que se realizarán a docentes, estudiantes y familias para conocer el pensar y sentir institucional.
- Completar planillas que ofrezcan datos acerca del rendimiento académico de los estudiantes, tanto cuantitativo como cualitativo.
- Confeccionar líneas de base que permitan analizar datos tomando a la escuela como objeto de estudio.
- Completar Líneas de Base especialmente relacionadas con la trayectoria escolar de los estudiantes (aprobados, repitentes, con sobreedad) en un tiempo sostenido.
- Fortalecer las redes con el gabinete interdisciplinario para incrementar un mayor seguimiento de los niños con NEE.
- Realización de encuestas a docentes, estudiantes y familias.
- EPAE
- Análisis del rendimiento académico de los estudiantes, cuantitativo y cualitativo.
- Fortalecer el trabajo de equipo de la directora y vicedirectora organizando una agenda con distribución de tareas, especialmente el asesoramiento pedagógico a los docentes y el seguimiento de la trayectoria de los estudiantes.
- Taller con profesionales del EPAE para abordar las problemáticas que se presentan al interior del trabajo de equipo del personal directivo.
- Capacitación del personal docente y directivo con material del programa nacional PIIE referido al trabajo del director en los contextos actuales, en las relaciones con la comunidad y al cuidado de las trayectorias educativas. Estrategias para acompañar las trayectorias educativas. Además revisión del PCI y de los criterios de evaluación y promoción.
- Instalar procesos de investigación acción de las prácticas áulicas. Parejas pedagógicas.
- Contextualizar el currículo a través de una propuesta que responda a los intereses y necesidades de los estudiantes.
- Talleres para padres para reflexionar sobre la realidad educativa y pensar formas de participación en el acompañamiento de sus hijos.
- Re- elaboración del reglamento de convivencia.

### **Cronograma de actividades**

#### MES 1:

Autoevaluación institucional a través de entrevistas a directivos, encuestas a docentes, padres y alumnos, confección de líneas de base en relación a las trayectorias educativas de los alumnos registrando datos cuantitativos y cualitativos.

- Reunión con el equipo directivo para presentar la problemáticas detectadas y las líneas de acción establecidas. Distribución de tareas.
- Preparación y realización de encuestas.

- Preparación de planillas para recoger datos cuantitativos y cualitativos del rendimiento académico.
- Organización en Líneas de Base de la información referida a la trayectoria de los estudiantes.
- Redes: Habilitar espacios y tiempos para trabajar con el gabinete interdisciplinario y con el EPAE.

MES 2:

- Análisis de la información recogida.
- Inicio de la capacitación docente. Acuerdos sobre qué entendemos por escuela democrática, inclusión, roles del sujeto del aprendizaje y del sujeto de la enseñanza, participación de las familias.
- Re-elaboración del reglamento de convivencia con la participación de todos los actores institucionales.
- Taller con el EPAE y elaboración de indicadores para evaluar el trabajo en equipo.

MES 3:

- Capacitación docente: El trabajo del director en los contextos actuales
- Talleres con padres para pensar las formas en las que las familias participan en la escuela o se interesan en la educación de sus hijos.

MES 4:

Capacitación docente: El trabajo del director en las relaciones con la comunidad.

- Revisión de la propuesta áulica en función de un currículo contextualizado.

MES 5:

- Reunión con personal docente y directivo para analizar la información obtenida en la investigación de prácticas áulicas.

MES 6:

Capacitación docente: El trabajo del director y el cuidado de las trayectorias educativas.

MES 7:

Capacitación docente: Revisión de la propuesta curricular. Desarrollo curricular centrado en la escuela y en el aula.

MES 8

Capacitación docente: Estrategias para acompañar las trayectorias educativas.

- Revisión de la propuesta áulica en función de un currículo contextualizado.

MES 9:

- Capacitación docente: ¿Cómo evaluar a los estudiantes?. Criterios de evaluación y promoción.

MES 10:

- Autoevaluación institucional referida al sentir, pensar y hacer institucional: confección de listado de información que necesitan contar y aspectos a tener en cuenta. Identificando fuentes de donde obtener la información.

**Plan de monitoreo y evaluación**

Mes 2 de implementación: ABRIL

Presentación en sede de inspección: del reglamento institucional re-elaborado.

Mes 4 de implementación: JUNIO:

- Análisis del rendimiento académico del primer trimestre.
- Presentación en sede de inspección: de reflexiones de clases observadas
- Análisis con docentes y directivos de planificaciones áulicas y de trabajos de estudiantes.
- Socialización de experiencias áulicas significativas.

Mes 6 de implementación: AGOSTO:

- Reunión con equipo directivo para evaluar el avance del trabajo en equipo en función de los indicadores establecidos.

Mes 7 de implementación: SETIEMBRE

- Análisis del rendimiento académico del segundo trimestre.

Mes 8 de implementación: OCTUBRE

- Análisis de la propuesta curricular, de planificaciones áulicas y de trabajos de estudiantes.

Mes 9 de implementación: NOVIEMBRE

- Reunión con personal docente y directivo para analizar la información obtenida en la investigación de prácticas áulicas.

Mes 10 de implementación: DICIEMBRE autoevaluación con indicadores acordados previamente (encuestas, reuniones, entrevistas, lectura de Líneas de Base)

- Análisis general de la propuesta teniendo en cuenta el impacto en:  
Trabajo en equipo de la directora y vicedirectoras, rendimiento académico de los estudiantes, prácticas áulicas, clima institucional, participación de los padres...

*Mejorar implica repensar “nuevos modos de trabajo conjunto” y aquí el énfasis está puesto en la planificación institucional a corto y largo plazo, donde las metas son claras, factibles, consensuadas, mensurables cuantitativamente y cualitativamente y, por supuesto, centrada en los aprendizajes de los alumnos*

*(Podestá, M. E,2007 pag.16)*

### **Bibliografía consultada**

- Alterman, Nora (2008). *Desarrollo Curricular centrado en la escuela y en el aula. Documento para el docente*. Ministerio de Educación. Fortalecimiento Pedagógico de las escuelas del PROGRAMA INTEGRAL PARA LA IGUALDAD EDUCATIVA. GESTIÓN ESCOLAR.
- Blejmar, B. (2006). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. (Caps. 4-6 y 8). Buenos Aires. Noveduc.
- Ceballos, M. y Airaud, M.(2001) *Gestión escolar en condiciones adversas*. (Caps. 5 y 7) Buenos Aires. Santillana.
- Gvirtz, S. y Podestá, M.E. (2004). *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza*. Buenos Aires. Granica.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. (2008)- Ejes 1,2,3- *Problemáticas Educativas Contemporáneas: módulo para los docentes*. - 1a ed. -Buenos Aires.
- Ministerio de Educación de la Nación. (2010) PIIE. “El trabajo del director en los contextos actuales”, “El trabajo del director en los contextos actuales”, “El trabajo del director en las relaciones con la comunidad”, “El trabajo del director y el cuidado de las trayectorias educativas”, “Estrategias para acompañar las trayectorias educativas”.

- 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.
- Tenti Fanfani, E. comp. (2008). Nuevos temas en la Agenda de Políticas Educativas. Buenos Aires. Siglo XXI Editores Argentina S. A.
- Terigi, Flavia (2004). *La plena inclusión educativa como problema de enseñanza*. La enseñanza como problema de política educativa.

**Contextualización Institucional**

El presente proyecto tiene como referencia a una escuela localizada en un área periférica de la ciudad de Córdoba, situación que le imprime ciertas características a su población escolar ya que es la única oferta educativa de la zona. Atiende a una población estudiantil proveniente de distintos barrios circundantes. Esto implica atención a grupos juveniles heterogéneos en los aspectos sociales, culturales y económicos, varios de cuyos integrantes se hallan afectados por situaciones de violencia, desintegración familiar, trabajo precario, discriminación, etc.

La escuela está inserta en un contexto de pobreza. En general las casas circundantes son del tipo económicas con la posibilidad de todos los servicios. Las calles de la zona son mayoritariamente de tierra, salvo la avenida principal de entrada al barrio. En esta línea la población estudiantil está compuesta por estudiantes con marcadas dificultades económicas, afectivas y pedagógicas.

La comunidad está conformada por familias monoparentales entre un 12 y 15% siendo jefe del hogar la madre; por padres subempleados y cuentapropistas con predominio de albañiles, electricistas, herreros no matriculados; obreros estacionarios o peones de campos circundantes. El trabajo diario de los padres deja a muchos jóvenes sin el seguimiento, la orientación y el control paternos necesarios para su formación y/o al cuidado de la casa y de los hermanos menores. Se detecta que en muchos casos en que los ingresos no cubren las necesidades o expectativas familiares, jóvenes en edad escolar se insertan tempranamente en un mundo laboral precario con el consentimiento adulto que acepta que ya no quiera concurrir a la escuela; respuesta recibida en un 40% de las visitas domiciliarias a estudiantes en riesgo escolar.

Sumando a lo descripto, el nivel de instrucción de los padres es bajo (70% con estudios secundarios inexistentes o incompletos) lo que impacta de manera contraproducente en la escolaridad de los estudiantes, si se considera al clima educativo de los hogares como una variable positiva para el éxito de los jóvenes. Esta situación se traduce en inasistencias reiteradas que llevan al abandono o a la disminución del deseo de concurrir a la escuela y por ende al desinterés y la poca dedicación al estudio.

De acuerdo a lo descripto, el bajo nivel económico y cultural de las familias repercute sobre la vida escolar y sobre el rendimiento del estudiantado de forma no favorable. El grado de participación en la vida escolar de las familias es muy reducido pero a pesar de ello existe una alta valorización social de la escuela.

Así, a lo largo de las trayectorias reales en nuestra institución se produce un proceso de selección de la población estudiantil que va dejando afuera a significativos contingentes o intensifica un mecanismo de inclusión-exclusión, forma engañosa que mantiene a los estudiantes en ella pero repitiendo o concluyéndola sin adquirir realmente las competencias, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desenvolverse socialmente. Esta imagen es demasiado frecuente.

Muchos de los estudiantes de 6° año cursan las distintas asignaturas pero no egresan, adeudando en la mayoría de los casos asignaturas previas de años anteriores o bien no

promocionan las materias cursadas en el mismo año. Se busca atender desde la escuela esas problemáticas especiales como así también la carencia de competencias educativas y de hábitos de estudio, la falta de valores, la violencia, la agresión entre pares, etc., convencidos de que el estudio constituye para nuestros alumnos la única oportunidad para revertir sus realidades.

Los docentes tienen una muy buena predisposición hacia los educandos para entender sus realidades, hecho que se manifiesta en la preocupación por el bajo rendimiento académico y la contención de los mismos, sobre todo la afectiva.

Durante los últimos años la escuela cuenta con programas del Ministerio de Educación que permiten la actualización del equipamiento como también llevar a cabo acciones de mejora institucional a nivel pedagógico. Ejemplo: Plan de Mejora Institucional, Promedu, Mas y mejor escuela. Considerando la ausencia de una adecuada alimentación como un factor más asociado a nuestra demanda educativa es que en la escuela se cuenta con el comedor de P.A.I.C.O.R., de esta manera los estudiantes reciben los servicios de desayuno, almuerzo y merienda en los diferentes turnos.

Actualmente la planta funcional, abarcando ambos turnos, está compuesta por 1 director, 1 apoyo de dirección, más de 70 docentes, 8 preceptores, 1 coordinador de curso, una secretaria y una pro- secretaria y ayudantes técnicos. Además cuenta con un Gabinete psico-pedagógico, que se ocupa de atender las diferentes problemáticas, sobre todo las de carácter familiar, que presentan ciertos jóvenes.

Teniendo en cuenta que en una escuela con resultados de calidad, el papel que corresponde a la gestión es primordial, en nuestra institución más allá de los esfuerzos hechos por quienes han tenido que llevar adelante este rol, siempre se ha notado la falencia de no tener un equipo directivo constituido que pueda atender todas las necesidades que la escuela demanda.

En los últimos años las diferentes acciones llevadas a cabo desde la gestión han producido cambios significativos y con óptimos resultados, pero también otros proyectos o cuestiones importantes realizables a largo plazo, han adolecido de una falta de permanencia y continuidad, debido principalmente a la inestabilidad y rotación de las personas encargadas de ocupar los cargos de director o vicedirector. Solo en cortos períodos el equipo directivo se ha encontrado completamente conformado.

También adolece de la carencia de ocupación de cargos considerados como fundamentales para su normal desenvolvimiento como lo es el de bibliotecario, mayor cantidad de preceptores, administrativos, y personal idóneo que atienda y ponga en uso todos los recursos con los que cuenta nuestra institución, como por ejemplo asistentes de sala de computación o laboratorio.

No obstante y a pesar de lo expuesto anteriormente, la conducción ha demostrado siempre entre sus cualidades más positivas, un clima de apertura para el tratamiento de conflictos ocurridos en la institución, como también el generar espacios tendientes a favorecer los canales de participación y comunicación entre todos los integrantes de la escuela. Razón por la cual el clima institucional es agradable, inclusivo y participativo, con una excelente relación entre personal docente y no docente, generándose un ambiente donde prima el respeto, apoyo y consideración por las autoridades y docentes del establecimiento. Lo cual se destaca como una de las fortalezas de nuestra escuela.

Con respecto al desarrollo curricular las condiciones socio-pedagógicas en que tiene lugar la escolarización en nuestra institución, están relacionadas también con las vacancias en el saber pedagógico del que disponemos como docentes para atender a la diversidad y de

actualización didáctica que posibilite el proceso de enseñanza y de aprendizaje para la inclusión plena con respuestas efectivas a las necesidades del estudiantado que atendemos.

A este inconveniente se suma la poca predisposición de los docentes a trabajar en equipo y realizar articulación de contenidos con otras asignaturas, como también a generar proyectos a nivel departamentales. Esto conlleva a una labor individualista sin pautas comunes sobre metodologías, estrategias de trabajo en el aula y de evaluación de los aprendizajes.

Desde los diferentes proyectos de los cuales ha participado la escuela como PROMEDU y Plan de Mejora Institucional es que durante el año 2010 se han llevado a cabo acciones con vista a resolver esta problemática como: Jornadas de Capacitación Docente orientadas a temas diversos como proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación, y a focalizar el accionar institucional sobre estudiantes en riesgo educativo brindándoles clases de apoyo en diferentes asignaturas.

También desde el proyecto Más y Mejor Escuela, se recibieron una importante cantidad de libros los cuales fueron empleados en el trabajo institucional de “La hora de la lectura”, destinado a fortalecer las capacidades de la lectura y comprensión de textos escritos.

Aún así hay componentes de la situación escolar que requieren atención: promover encuentros de socialización del PEI, orientación a los docentes para la planificación-programación didáctica y un mayor seguimiento de la tarea pedagógica de los docentes, como también brindar espacios de participación a la comunidad en la que está inmersa.

Con la finalidad de ampliar la descripción de la institución de una manera cuantitativa es que se adjunta la correspondiente Línea de Base, con indicadores correspondientes a los últimos tres años:

INDICADORES	2008	2009	2010
MATRÍCULA INICIAL	549	552	581
MATRÍCULA FINAL	478	477	524
CANTIDAD DE SECCIONES	20	20	20
CANTIDAD DE DOCENTES	78	64	55
PROMEDIO DE ALUMNOS POR AULA	27	28	28
CANTIDAD DE ALUMNOS POR DOCENTE	7	9	11
PORCENTAJE DE ASISTENCIA DE ALUMNOS	91,18%	91,14%	91,19%
PORCENTAJE DE CLASES DADAS	90%	85%	90%
PORCENTAJE DE PROMOCIÓN	88%	88,1%	74,05%
PORCENTAJE DE REPITENCIA	22%	11,9%	25,95%
PORCENTAJE DE ABANDONO	10,96%	13,22%	9,82%
PORCENTAJE DE ALUMNOS CON TRES MATERIAS PREVIAS (C.B)			5,15%
PORCENTAJE DE ALUMNOS CON TRES MATERIAS PREVIAS (C.O)			1,72%

## **Priorización, selección y explicitación de problemáticas**

De acuerdo a lo planteado por la Ley de Educación Nacional N° 26.206 que establece la obligatoriedad del nivel secundario, es fundamental el logro de la inclusión, permanencia, progreso, promoción y egreso, con calidad de todos los adolescentes y jóvenes de nuestra sociedad de manera que puedan formarse como ciudadanos y adquirir competencias para insertarse en el ámbito laboral o continuar con estudios superiores.

Por otra parte en coincidencia con lo expresado por Flavia Terigi, la inclusión educativa es *“una condición para el cumplimiento del derecho a la educación”*. Esto implica, entre tantas condiciones básicas del sistema educativo y de las escuelas que deben estar aseguradas, que los estudiantes no sientan limitaciones formativas sobre sus futuras aspiraciones educativas o laborales una vez que hayan finalizado un determinado nivel de formación. Esta manera de analizar el problema de la inclusión involucra la preocupación por asegurar que los educandos realicen trayectorias escolares continuas y completas. (Flavia Terigi, 2009).

Por ello es que a la hora de producir o sistematizar información en una institución educativa se debe centrar la mirada en aquellos aspectos que resulten más relevantes de acuerdo a los principios o modelos que la sustentan como tal. La dimensión de los resultados es esencialmente importante debido a que la educación es una actividad intencional cuyo objetivo es el conseguir en los educandos la incorporación de conocimientos, competencias, actitudes y valores. De esta manera es que la escuela tiene entonces una determinada tarea en la comunidad y debe poder dar cuenta del nivel en que está logrando llevarla a cabo. (Pedro Ravela, 2001). Por este motivo es que un primer aspecto para observar en nuestra escuela sea el poder saber qué es lo que estamos logrando en nuestros estudiantes, cuáles son las dificultades que les impiden el completar su trayectoria secundaria, qué saberes debemos brindarles para que puedan proseguir sus estudios en otros niveles o insertarse en el mercado laboral.

Lo expresado anteriormente justifica por qué de las diferentes problemáticas que existen en la Institución se debe priorizar el que nuestros jóvenes reciban una educación con calidad e inclusión que les permitan realizar trayectorias escolares continuas y completas para que de esta manera lleguen a revertir sus realidades.

Mediante datos cuantitativos se ha podido observar el siguiente problema:

**En los últimos años en nuestra Escuela es elevado y reiterado el porcentaje de estudiantes que habiendo cursado las diferentes asignaturas del último año del nivel no logran certificar sus estudios secundarios.**

Es numerosa la cantidad de estudiantes integrantes de 6º año que, si bien realizan trayectorias educativas continuas, no completan el Nivel Secundario adeudando la mayoría de ellos asignaturas cursadas el mismo año como Ciencias de la Tierra, Física y Matemática, o disciplinas cursadas en años anteriores. Como consecuencia de esta dificultad la mayor parte de ellos ven limitadas sus posibilidades futuras a ser empleados en trabajos precarios y mal rentados, y por lo tanto quedando en desigualdad de condiciones frente a otros individuos.

En la siguiente Línea de Base se presentan los indicadores que permiten construir la base empírica para el citado problema como también una manera de acercarnos a la realidad de una manera sistemática comparable a lo largo del tiempo:

## Indicadores de Resultados y Trayectoria Escolar de los estudiantes de 6° año

INDICADORES	2008	2009	2010
Porcentaje de estudiantes que cursaron y no egresaron	47,1	62,5	59,5
Porcentaje de estudiantes no promovidos en Ciencias de la Tierra*	68,5	34,4	30
Porcentaje de estudiantes no promovidos en Física *	56	18,8	40,5
Porcentaje de estudiantes no promovidos en Matemática *	20	9,4	16,6

\* Se seleccionaron los Espacios curriculares más críticos con mayor índice de desaprobados.

Considerando que desde la escuela pueden llevarse a cabo acciones que desvinculen la educación con la desigualdad cobra importancia entonces la evaluación institucional. Esta evaluación implica obtener la información necesaria para que el centro educativo sea capaz de mejorar la calidad de la educación que ofrece. En nuestra institución esta calidad está determinada por múltiples factores provenientes algunos de la demanda y otros de la oferta educativa.

Desde la demanda podemos inferir algunas de las posibles causas que provocan la problemática mencionada: Durante el ciclo lectivo presente y el anterior ha sido notable el incremento de estudiantes que ingresan a 6° año con tres materias en condición de previas. En el año 2010, fue el inicio de la reglamentación que permitía al estudiante poder acceder al curso superior adeudando tres asignaturas de años anteriores, el porcentaje de estudiantes en tales condiciones fue del 6,2%. En tanto que en 2011 el porcentaje se elevó a 15,9%, con un incremento del 9,7%. Con lo cual, si bien disminuyeron los índices de repitencia en los años anteriores, objetivo propuesto, en el último año del nivel produce efectos contrarios, ya que los estudiantes incrementan sus probabilidades de tener más asignaturas pendientes para su próximo egreso.

Puede verse que a veces la implementación de ciertas innovaciones educativas, no siempre logran los resultados esperados o presentan ciertas dificultades en sus logros. Coincidiendo con Justa Ezpeleta, esto ocurre porque las mismas involucran a ciertos factores de la dinámica escolar que luego se ven afectados por los nuevos modos de actuación. (Justa Ezpeleta, 2004)

Otro motivo de gran importancia refiere al capital cultural de la familia de donde procede el estudiante, que se traduce en la internalización de valores relacionados a la educación y en el apoyo a los procesos de aprendizaje de sus hijos, produciéndoles en nuestro caso, una cierta desorientación y baja autoestima a la hora de definir sus logros futuros.

Otras cuestiones a considerar serían los altos niveles de ausentismo, en algunos casos por cuestiones laborales o por una maternidad precoz en el caso de las mujeres, que los lleva a tratar de regularizar las materias sin llegar a promocionarlas.

En tanto que por parte de la oferta educativa la falta de relevancia de un aprendizaje relacionado con la vida del estudiante o de la sociedad, las prácticas pedagógicas en el aula, las expectativas que los docentes tienen respecto a la trayectoria y al éxito escolar presente y futuro de sus educandos, son cuestiones que inciden en esta situación y que por lo tanto son cuestiones pendientes por resolver.

### Propuesta de intervención

En virtud entonces de la problemática definida y de algunas de las posibles causas que la producen, es que se proponen las siguientes acciones como viables caminos para poder revertir la situación:

**-Relevamiento de nueva información.** Con el propósito de ampliar la visión sobre la situación planteada resulta importante la obtención de datos basados en indicadores de carácter cualitativos para la posterior elaboración de nuevas Líneas de Base. Mediante la implementación de entrevistas y encuestas realizadas a los estudiantes próximos a egresar o a los que egresaron en la promoción anterior, se podrá tener información de nuestros educandos sobre cómo perciben y evalúan lo que la escuela les ha aportado, qué hubiesen esperado y no recibieron, qué cosas consideran que la Institución debería cambiar o mejorar para poder brindarles una formación integral para sus proyectos futuros una vez egresen.

**-Apoyo escolar para exámenes en áreas de difícil promoción.** Estrategia cuya función es orientar, apoyar, reforzar y fortalecer los aprendizajes en aquellos espacios curriculares que presenten mayor dificultad con el objetivo de ayudar al estudiantado a que reconozca sus habilidades y potencialidades. Pretende trabajar la inclusión desde la escuela en lo referido al aprendizaje concreto de los contenidos disciplinares. Los estudiantes con bajo rendimiento en el aprendizaje, y por ende, en riesgo escolar, sumado a que se encuentran con materias previas, son invitados a retomar y trabajar para la aprobación de las disciplinas y encauzar su trayectoria pedagógica permitiendo el egreso del estudiante y posterior inserción laboral o continuidad de estudios superiores.

**- Facilitadores pedagógicos.** Que brinden talleres de técnicas de estudio tanto a los estudiantes de 6º año en riesgo de no egresar, como para los que no egresaron. Los mismos estarán dirigidos a fortalecer los aprendizajes de contenidos, organizar el tiempo de estudio y sistematizar habilidades para aprender. Esta acción tiene como objetivo fortalecer las trayectorias pedagógicas de los estudiantes en vistas a mejorar su desempeño escolar y posterior promoción.

**-Orientación vocacional y ocupacional.** El futuro egresado de la escuela situada en contexto de vulnerabilidad social precisa estimulación y orientación en cuanto a su vocación de estudio o bien posibilidades laborales, ya que al hablar del tema "futuro", manifiestan dudas y prioridades condicionadas por las representaciones sociales presentes. Coincidiendo con los objetivos propuestos de brindar una educación de inclusión es un deber de la escuela el brindarles la posibilidad de poder encontrar el camino que los conduzca a su realización como individuo y su inserción en la comunidad, lo cual ayudará en la estimulación de sus logros presentes.

**-Recorridos por las diferentes ofertas educativas.** Una de las características de los adolescentes es la desorientación que manifiestan en lo referido a la prosecución de su vida futura, cuáles son sus intereses, aspiraciones y deseos de realización personal. Esto en ocasiones les genera una cierta desmotivación en su labor de pedagógica, incidiendo de esta manera en la terminalidad de sus estudios. La interacción con distintos ámbitos en los que se valoriza la educación, permitirá que el estudiante comprenda que su acción como sujeto del aprendizaje no es un hecho menor sino que se inserta en el quehacer de la sociedad a la que pertenece y aspira a proyectarse en ella. En concordancia con esta finalidad es que resulta importante organizar distintas visitas educativas a centros que los aproximen al lugar donde puedan obtener información sobre diferentes carreras u orientaciones.

**-Trabajo en equipo docente.** Analizando la información obtenida mediante indicadores cuantitativos sobre los resultados y trayectoria de nuestros estudiantes resulta de vital importancia el favorecer espacios tendientes a tratar distintas temáticas relacionadas

con cuestiones pedagógicas-didácticas con el objetivo de reformular nuestras estrategias de enseñanza-aprendizaje para poder lograr exitosamente la permanencia y egreso con calidad de nuestros educandos. A tales fines se proyectan reuniones-talleres con los docentes de 6º año de las diferentes asignaturas para el tratamiento de asuntos específicos: socialización del PEI y PCI, revisión de los contenidos, abordajes metodológicos, técnicas de evaluación, planificación de acciones, problemáticas detectadas en el curso, etc.

- **Observaciones periódicas de clases.** La observación de lo que ocurre en el aula ofrece posibilidades de relevamiento de información útil para el análisis en el equipo docente, especialmente en aquellas asignaturas que presentan mayores dificultades, y de esta manera planificar nuevas líneas de acción que den solución a la problemática encontrada.

### Objetivos

- Lograr la inclusión, permanencia y egreso de la escuela en condiciones de igualdad de oportunidades.
- Apoyar las trayectorias educativas de los estudiantes de 6º año mediante acciones que reconozcan las diferentes formas en que se aprende y posibiliten el egreso del Nivel Secundario.
- Mejorar la calidad de la enseñanza y las trayectorias escolares de los estudiantes.
- Recuperar en nuestros estudiantes el interés por el conocimiento vivenciando su integralidad y su utilidad concreta.

### Líneas de acción

En virtud de los objetivos y estrategias propuestas para la implementación del proyecto se programan las siguientes instancias:

1. Presentación, socialización y acuerdos de organización de estrategias a implementar.
2. Ejecución de las diferentes estrategias en los tiempos acordados.
3. Relevamiento de datos para posteriores diseños de nuevas Líneas de Base.
4. Seguimiento y ajuste del proyecto de acuerdo a los resultados parciales.
5. Evaluación final del proyecto.

Cronograma de actividades

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades-acciones</b>	<b>Destinatarios</b>	<b>Tiempos</b>	<b>Responsables</b>
Relevamiento de nueva información	Encuestas, entrevistas	Estudiantes de 6º año cursante y egresados de la promoción anterior.	Mayo 2011	Equipo Directivo Coordinador de cursos
Apoyo escolar para exámenes	Tutorías en Matemática, Física, Ciencias de la Tierra asignaturas previas	Estudiantes 6º año cursantes o que no egresaron	De junio 2011 a febrero 2012	Equipo Directivo Profesores tutores
Facilitadores pedagógicos	Talleres de técnicas de estudio	Estudiantes de 6º año cursantes o que no egresaron	De junio 2011 a febrero 2012	Equipo Directivo Facilitadores Pedagógicos
Orientación vocacional ocupacional	Dictado de cursos en la escuela y asistencia a otros centros de capacitación	Estudiantes de 6º año cursantes	Agosto 2011 en la escuela y cuando los centros los convoquen	Equipo directivo Coordinador de cursos Gabinetistas
Recorridos por las diferentes ofertas educativas	Visitas a Expo-Carrera o eventos de esas características	Estudiantes de 6º año cursantes	Cuando se convoque a la escuela a tales fines	Equipo directivo Coordinador de cursos Gabinetistas
Trabajo en equipo docente	Reuniones- Talleres	Docentes de 6º año	Mayo, septiembre y diciembre de 2011 Febrero 2012	Equipo directivo Coordinador de cursos Gabinetistas

Observaciones periódicas de clases	Registros de observación de clases en las asignaturas de mayor dificultad.	Divisiones de 6º año	La cantidad de observaciones dependerá de la evolución del curso en la asignatura pero se planificarán 3 observaciones como mínimo en cada disciplina.	Equipo directivo Coordinador de cursos
------------------------------------	--	----------------------	--	---

### Plan de monitoreo y evaluación del proyecto

Dimensiones	Variables	Tipo/Tiempo de Evaluación	Indicadores	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección
Pedagógica	Trayectoria escolar	De seguimiento y Monitoreo/ al finalizar los trimestres	*Porcentaje de aprobación de cada asignatura al finalizar los trimestres. *Porcentaje de asistencia a tutorías	*Libretas de docentes *Registro Anual de Calificaciones *Registro de Asistencia a tutorías *Carpetas y evaluaciones de estudiantes.	*Análisis de documentación *Entrevistas a docentes *Entrevistas a tutores y facilitadores *Entrevistas a estudiantes.
		De resultados/ al finalizar exámenes de julio, septiembre, coloquios, exámenes de febrero	*Porcentaje de egreso. *Porcentaje de promoción de cada asignatura. *Porcentaje de asistencia a exámenes. *Porcentaje de asistencia a tutorías.	*Informes mensuales de estadística. * Libretas de docentes *Registro Anual de Calificaciones *Registro de Asistencia a tutorías *Libro Matriz	*Análisis de documentación. *Entrevistas a docentes. *Entrevistas a tutores y facilitadores. *Entrevistas a estudiantes.

Se prevén además

- Instancias de seguimiento y ajuste de acuerdo a los resultados parciales que permitirán detectar las dificultades en el proceso identificando los problemas y reorganizar las estrategias en base a dicho diagnóstico. A tales fines se programarán trimestralmente reuniones en las que participen todos los responsables del proyecto y la presentación de informes de avance por parte de los docentes tutores y facilitadores pedagógicos.
- Evaluación final a cargo de los directivos y docentes que será la resultante de la confrontación de los resultados obtenidos y las metas proyectadas.(Marzo 2012)

### **Bibliografía consultada**

- Terigi, F. (Marzo 2009): Documento *“Las trayectorias escolares”*.
- Terigi F. (23 de febrero de 2010): Conferencia *“Las cronologías de aprendizaje: Un concepto para pensar las trayectorias escolares”*. Cine Don Bosco -Santa Rosa- La Pampa.
- Ravela, P. (2001): *“La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar”*. Buenos Aires: Programa Nacional de Gestión Institucional. Ministerio de Educación de la Nación.
- Schmelkes, S. (1996): *“La evaluación de los centros escolares”*. Serie Documentos, volumen I, del Programa Evaluación de la Calidad de la Educación.
- Tiana Ferrer, A. (1997): *“Los indicadores. Qué son y qué pretenden”*. Memoria Seminario Iberoamericano. Elaboración de un sistema de indicadores de la Educación en el contexto de políticas de calidad. Programa Evaluación de la Calidad de la Educación, Ministerio de Cultura y Educación de la Rep. Argentina (coord.). Madrid.
- Módulo 7- Resolución de Problemas. Ministerio de Educación de la Nación.
- Ezpeleta, J. (2004): Innovaciones Educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación. Revista Mexicana de Investigación Educativa.
- Blejmar, B. (2006): *“Gestionar es hacer que las cosas sucedan”*. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas. Buenos Aires. Noveduc.
- Romero, C. (2009): *“Hacer de la escuela una buena escuela”*. Buenos Aires. Aique.
- Ley Nacional de Educación 26.206.

## Trabajo 5

### BAJO NIVEL DE RENDIMIENTO ESCOLAR DE LOS ALUMNOS DEL CB

La función central de la gestión directiva es de lograr la capacidad de la autorreflexión del colectivo docente para la toma de decisiones, brindando las condiciones institucionales para cumplir con los fines y objetivos de la Política Educativa nacional y provincial.

La escuela debe tener en cuenta lo que la Constitución Nacional reconoce en el Art. 14 el derecho de Enseñar y Aprender, como así también en Art. 75 inciso 19 de respetar las características locales brindando una educación de calidad con equidad y sin dejar de considerar lo que la Ley de Educación Nacional N° 26.206 reconoce el derecho personal y social en lo referente al ingreso, permanencia y egreso, por lo que debe atender a la permanencia dentro del sistema evitando el abandono y el desgranamiento de los estudiantes.

Se trata de instalar la reflexión crítica del nivel de realidad de los procesos de autoevaluación en la escuela como procesos de construcción colectiva que faciliten una mirada para comprender las prácticas pedagógicas, para lograr la mejora de la calidad del servicio educativo.

#### Contextualización Institucional

Este Centro Educativo inicia sus actividades como Escuela Técnica Profesional Nocturna. Se dictaban las siguientes modalidades: Carpintería, Electricidad, Tornería y Química Industrial. El título que se otorgaba era el de expertos en cada especialidad.

A lo largo de su historia fue adquiriendo jerarquía pedagógica y reconocimiento social, comenzando una fecunda interrelación con las instituciones y empresas del medio. Es así como una gran cantidad de egresados han logrado su inserción laboral en ellas. A partir de las demandas de la comunidad en la que está inserto este instituto, fue variando sus ofertas para adecuarlas a las necesidades regionales y cubrir sus demandas de mano de obra especializada, como así también para adecuarse al avance científico- tecnológico actual.

Es así, como progresivamente se fueron incorporando especialidades hasta conformar las distintas modalidades técnicas: Informática, Automotores, Electrónica, Electromecánica, Bachilleres en Gestión Administrativa e Informática.

Cabe agregar, que la institución abre sus puertas al Sector Productivo- empresarial a través del dictado de cursos de capacitación para sus empleados y operarios, cumpliendo un rol social sumamente importante.

Los ejes de la política educativa:

Dimensión igualdad: hace referencia a la educación pública y un derecho de todos los jóvenes de asistir a la escuela secundaria.

Dimensión calidad: está centrada en la enseñanza y en mejorar las condiciones institucionales para que los estudiantes logren su constitución de ciudadanía.

Dimensión gestión institucional: la escuela debe generar nuevas prácticas para cumplir con sus objetivos, a través de estrategias, construir vínculos con la familia y la sociedad general.

Los Objetivos del Centro Educativo son:

i) Iniciar a los estudiantes del Ciclo Básico en la Proyección y elaboración de Procesos Productivos con elementos concretos a partir de las necesidades de su entorno.

ii) Contribuir a la formación de estudiantes con iniciativa, responsables, con hábitos para el mundo laboral, participativos y competentes para los roles que la actual sociedad y el mercado requieren

Respecto de la trayectoria educativa de los estudiantes, importa destacar que esta institución desarrolla políticas que tienden a la igualdad, promoviendo el acceso a todos los estudiantes a matricularse, respetando la normativa. Por otro lado este centro educativo debe garantizar el desarrollo de políticas de calidad que aseguren no solo el acceso, sino su permanencia y promoción, a través de la calidad de la enseñanza y el acompañamiento en las trayectorias escolares.

A partir de estos principios, se identifica la existencia de un alto índice en porcentajes cuantitativos de desaprobados: 75% Cs. Naturales, 75% Matemática, 60% Lengua y 56% Ciencias Sociales, las causas a los altos porcentajes se dan por la falta de interés de aprender, ausencias reiteradas injustificadas, escaso acompañamiento de los padres.

Otra de las causas cualitativas, algunas que influyen en los resultados de aprendizajes de los estudiantes y en su trayectoria, la diversidad de criterios y procesos de evaluación, las diferentes concepciones de aprendizajes.

Es muy visible en la escuela secundaria estar un tiempo prolongado y luego abandonar, por lo cual es difícil que logren la terminalidad. (1) y esto se observa en la institución, ya que después de estar en condición de repitentes abandonan, esto hace que su trayectoria escolar deje de ser continua, a partir de ello aparece la figura del Desertor.

La realidad de esta escuela es que ha estado signada por ser una estructura organizacional débilmente cohesionada, dada la falta de coordinación en actividades, recursos, los sujetos involucrados en el Proyecto Político Institucional. El cargo de director se encuentra cubierto por la vicedirectora. El equipo de Gestión curricular se encuentra dividido en Departamentos de Materias Afines con un jefe de departamento para todas las asignaturas que integran la Formación General Básica y la Formación Orientada. El Departamento Técnico integrado por Profesores del Campo de la Formación Especializada y la Práctica Especializada junto a los Maestros de Enseñanza Práctica y Profesores de Educación Tecnológica.

Respecto del clima institucional que se observa en la escuela, se perciben algunas tensiones provocadas en ocasiones por el Estilo de Gestión, en cuanto a la forma de cómo se dicen o dan las directivas. En algunos momentos las decisiones tomadas no son bien recibidas por los docentes y pocas veces se aceptan por lo que se genera un malestar en todos los actores.

La comunicación entre los docentes es fluida y buena en general aunque a veces al momento de coordinar actividades y la participación de todos resulta difícil, la falta de compromiso para lograr distintos propósitos genera cierto desgano y aislamiento.

Resulta importante desnaturalizar ciertas prácticas escolares o cuestiones que permitan mejorar la institución, para evitar que un porcentaje mayor de docentes se sientan molestos, desilusionados por no encontrar respuestas a sus problemas y lograr potenciar al resto que se manifiestan comprometidos.

Se observa un predominio de docentes con títulos universitarios para las asignaturas de la Formación Especializada y la Prácticas Especializadas de las Especialidades Técnicas, con gran experiencia en el campo industrial.

Los Maestros de Enseñanza Práctica son Personal comprometido y responsable de la tarea que les ocupa y con mucha experiencia en el área de especialización que les compete.

Respecto del desarrollo curricular, en el anteproyecto se identificó en el nudo crítico del problema de la institución una deficiente propuesta curricular, como una de las principales causas que provoca el principal problema: Bajo Nivel en el Rendimiento Escolar de los Alumnos en CB, por lo que habrá que hacer una revisión de los factores estructurales que afectan al rendimiento escolar de los estudiantes.

En lo que concierne a los acuerdos Institucionales respecto a la enseñanza, se han logrado algunos acuerdos en el área de Matemática, con la modificación en los contenidos conceptuales y procedimentales, aunque hay docentes que no consideran los mismos principalmente los procedimentales. Es por ello que las dificultades que se presentan llevan a no poder acordar espacios de reflexión con docentes sobre resultados de aprendizaje, metodologías, evaluación y recursos.

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

Se comenzará abordando en una primera instancia por definir qué es una escuela. Se debe tener en cuenta que su conceptualización es polisémica, para luego abordar en la búsqueda de respuestas, que salgan a partir de la lectura de los distintos autores sugeridos, que nos orientarán con la multiplicidad de consideraciones que debemos tener en cuenta para que una escuela sea **una buena escuela**.

Nos toca educar en un cambio de época, donde hay un impacto en las subjetividades de los chicos y docentes. Es necesario que la escuela, que fue concebida para un formato de modernidad sólida, (con concepciones en la que hemos sido formados que ya no responden a las nuevas demandas de escolaridad sistemática) sean repensadas en todas sus dimensiones. Ahora bien las instituciones educativas existen en lo simbólico y se concretizan a partir de las prácticas sociales (en una relación dialéctica). Son instituciones de existencia y su función principal es educar<sup>14</sup>. De manera que para entender la institución se hace desde su proceso de formación. Son formaciones de procesos que se dan a través del tiempo (histórico) siempre se están haciendo (inacabadas) y lo histórico la va tallando. En cuanto a la forma social se construye por el sujeto con sus prácticas sociales (inacabadas – históricas).

Dussel, I. y Stouthwell, M en El Monitor N° 5. Carta de lectores, las autoras se preguntan sobre qué cuestiones hoy definen a la escuela como institución y en qué condiciones se está produciendo la acción escolar. El planteo es el siguiente, hoy, a las escuelas se les demandan muchas cosas, pues se les pide que enseñen, de manera interesante y productiva, cada vez más contenidos; que contenga y acompañe a la familia que organice a la comunidad; dé asistencia social; que proteja derechos y amplíe la participación social. Actualmente estamos transitando bajo el formato de la “modernidad líquida”, en las que la fluidez y la flexibilidad se convierten en valores. El “declive de las instituciones que nos daban identidad y amparo que organizaban ese largo plazo más estable y duradero, implicó un quedarse en la intemperie-como lo denominó el historiador Tulio H. Donghi-

De manera que aceptar la escuela implica que hay condición de posibilidad de derecho de educar. Es decir, mirar lo que tenemos con todas las dificultades, nos brinda posibilidades que se puede hacer algo, lo que podría ocurrir en nuestra escuela ante las demandas, necesidades y problemas es mirarla desde un lugar de lo imposible, lo cerrado, y que sea siempre a los mismos y los más vulnerables.

Desde la Dimensión Pedagógica: Como punto de partida, la institución deberá preocuparse por la calidad de los procesos pedagógicos, metodológicos y por los resultados en cuanto a los logros de aprendizajes de los alumnos.

En este aprendizaje participan el docente (sujeto en permanente formación) y el estudiante cuya formación la toma este sujeto permitiéndole una construcción de ese conocimiento compartido. Los docentes deben saber que hoy no es suficiente que el estudiante aprenda sino que además requiere un saber hacer con saber y con responsabilidad. Para lograrlo, los docentes tendrán que transmitir esa enseñanza y ese aprendizaje desde una organización diferente, ya que el aprendizaje es concebido de manera activa y en interacción.

---

<sup>14</sup> Reneé Lourau

Este planteo nos lleva a describir la problemática institucional priorizada en esta dimensión: **El Bajo Nivel en el Rendimiento Escolar de los Alumnos en el CB “**

El número de repitentes diferenciados en CB es de más de 60 estudiantes y en CE de menos de 20 educandos, haciendo un 9,8 % de repitencia (observado en CB en el 1º Año ), ya que el cambio que enfrentan los jóvenes se traduce en un estado considerado como un trauma para ellos ya que no están preparados y les lleva tiempo adaptarse a lo nuevo. Hay una dificultad de Comprensión de consignas y textos, se observa bajo rendimiento en Ciencias Naturales, Matemática y Lengua.

El directivo y los docentes deben hacer un análisis, una autoevaluación de esta problemática y considerar que: no hay un trabajo en equipo y tampoco se generan espacios de participación y colaboración, una propuesta curricular desintegrada, la baja motivación y sobre todo la diversidad de criterios de evaluación considerando solamente evaluación de resultados, esto da cuenta de que frecuentemente no somos conscientes de que una parte de los resultados de los estudiantes se debe a factores que no siempre tienen sus raíces en su esfuerzo, en sus capacidades, sino en la naturaleza y contenido de lo que aprende, en las condiciones en que se aprende, en la calificación, el valor social de los aprendizajes.

Frente a esto surgen interrogantes: ¿Qué se enseña en esta institución? ¿Por qué se enseña lo que se enseña? ¿Qué se evalúa? Es necesario instalar la necesidad de una cultura evaluativa, que hoy no se lleva a la práctica en la institución ya que no se debe evaluar por evaluar, sino para fundamentar una Decisión y debe cumplir la función de prevenir, que nos permita analizar el PEI y obtener datos de los resultados de aprendizaje de los estudiantes para mejorar las condiciones de aprendizaje.

Además no se propicia espacios para con la familia dándose una desvinculación escuela- familia.

De alguna manera todos estos factores estructurales inciden y condicionan el rendimiento escolar por lo que se obtienen logros de aprendizajes por debajo del nivel esperado.

La escuela debe tener en cuenta lo que la Constitución Nacional en Art. 14 reconoce el derecho de Enseñar y Aprender, como así también en Art. 75 inciso 19 de respetar las características locales brindando una educación de calidad con equidad y sin dejar de considerar lo que la Ley de Educación Nacional 26206 reconoce el derecho personal y social en lo referente al ingreso, permanencia y egreso, por lo que la escuela debe atender a la permanencia dentro del sistema evitando el abandono y el desgranamiento.

### Jerarquización de las debilidades

#### Dimensión organizativa

Dificultad para trabajar y formar equipos de trabajo

Escasos espacios de reflexión para revisar y hacer reajustes al interior del PEI

Tiempos y espacios rígidos.

Heterogeneidad de criterios para decidir, con bajo nivel de participación y cooperación

Escasa disposición por parte de los docentes al cambio y la apertura al compromiso

#### Dimensión pedagógica- curricular

La permanencia del PEI, desactualizado, el cual es poco consultado y de poca utilidad, desde hace cuatro años de anterior gestión directiva, sólo se han realizado algunos cambios.

Escasos espacios de reflexión curricular.

Escasa capacitación situada en la institución.

Heterogeneidad en forma de enseñar y evaluar.  
Ausencia de proyectos interinstitucionales en determinadas áreas.  
Faltan acuerdos en la enseñanza de la Lengua y La matemática.  
Baja motivación en los estudiantes.  
Alto índice de repitencia.  
Diversidad de criterios de evaluación  
Evaluación únicamente de resultados.

Dimensión comunitaria

Desvinculación de la familia con la escuela  
No se genera espacios para su participación y compromiso.

Jerarquización del problema según las dimensiones:

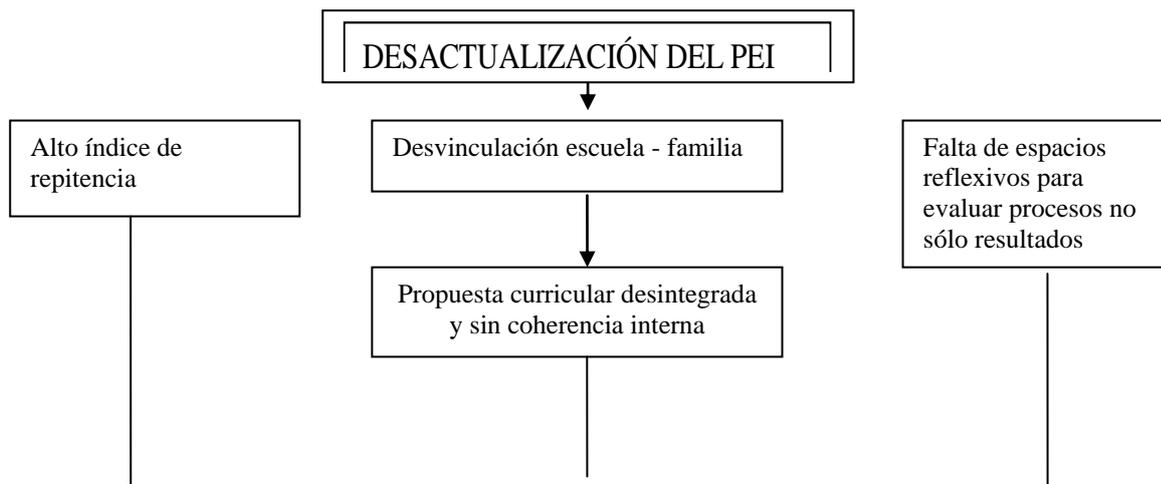
Se prioriza resolver desde: la Dimensión Pedagógico- Didáctica: **“Bajo rendimiento escolar”**.  
Por lo que será necesario intervenir en el nudo crítico, para mejorar los resultados en los niveles de aprendizaje. Pues se trata de orientar los esfuerzos hacia la tarea pedagógica y el estudiante.  
Diversidad de criterios de evaluación

En la Dimensión Organizativo- Administrativo: Dificultad para trabajar y formar equipos de trabajo.  
Tiempos y espacios rígidos.

En Dimensión Comunitaria: Desvinculación de la familia con la escuela

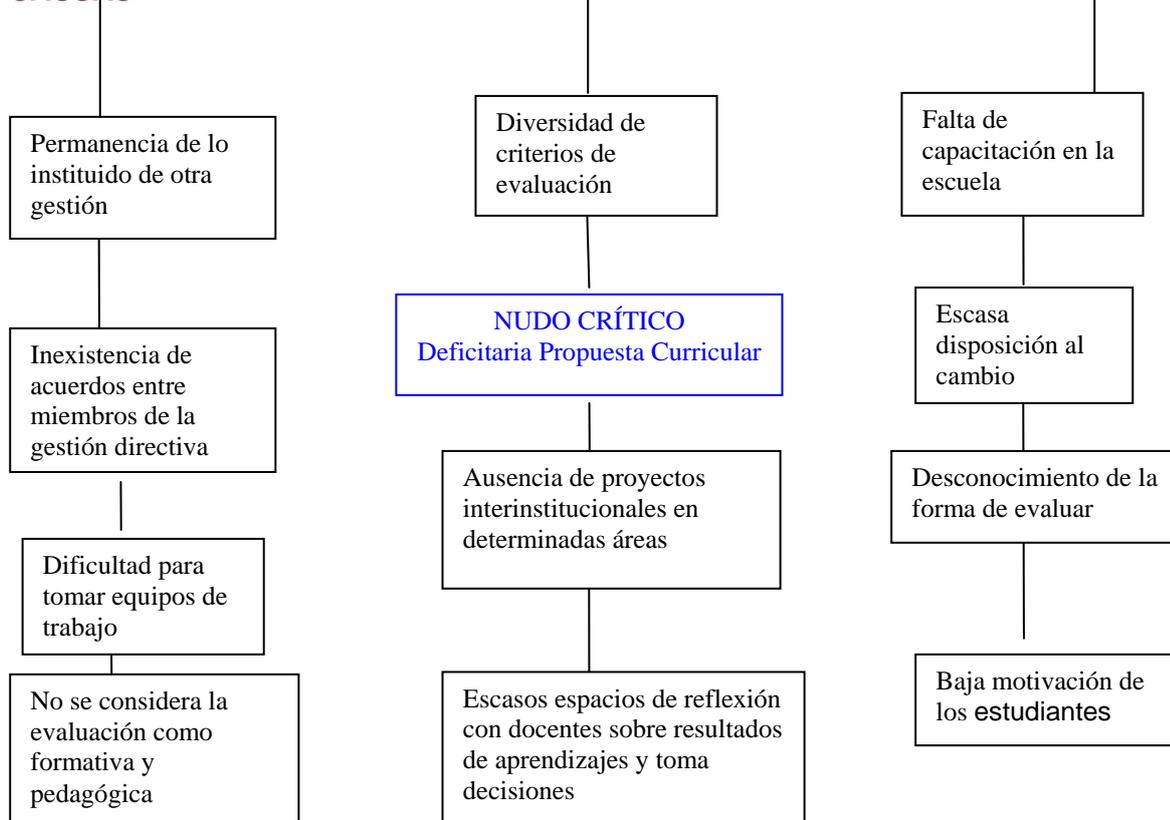
## Situación Problemática contextualizada- Árbol del Problema.

### EFFECTOS



### Bajo Nivel en el Rendimiento Escolar de los Alumnos

### CAUSAS



## **Indicadores con los cuales se construyó la Base Empírica del Problema**

### **El Problema: El Bajo Rendimiento Escolar de los estudiantes del CB**

#### **Interrogantes:**

- a) ¿Cómo es el rendimiento escolar de los alumnos en relación a su trayectoria escolar?
- b) ¿Con qué criterios se evalúa a los estudiantes?
- c) ¿Los procesos de enseñanza y aprendizaje han sido completados?
- d) ¿Cuántos estudiantes no alcanzan la calificación de 6(seis) para aprobar las asignaturas?
- e) ¿Qué criterios de calificación se utilizan por asignatura?
- f) ¿Existen enfoques comunes en la enseñanza de asignaturas integradas?
- g) ¿Qué porcentaje de estudiantes repiten al comenzar el año?

#### **Indicadores:**

En Primer Año se observa una Falta de Comprensión. Las Asignaturas donde presentan mayores dificultades son Ciencias Naturales- Ciencias Sociales- Matemática y Lengua.

En Segundo Año se da un bajo rendimiento en Biología- Historia- Matemática y Geografía.

En Tercer Año hay un bajo rendimiento en Matemática- Físico-química- Biología.

En el Turno Tarde se detectan mayores dificultades con relación al turno mañana.

En base a los datos antes señalados se puede expresar la siguiente información cuantitativa:

75% desaprobados en Ciencias Naturales  
70% desaprobados en Matemática  
65% desaprobados en Lengua  
56% desaprobados en Ciencias Sociales

(Datos correspondiente al tercer trimestre año lectivo 2010)

La información recogida debe ser analizada para que adquiera significatividad. Sería importante hacer un revisión de las trayectorias escolares y de la propia biografía del docente que en ocasiones estos últimos desconocen información de relevancia para hacer una autoevaluación personal e institucional, reconociendo cual es el compromiso respecto de la enseñanza.

La propuesta de mejora debe surgir de los propios docentes, que puedan reconocer que estos índices pueden mejorar con estrategias como el diálogo entre colegas y las propuestas de experiencia de otros docentes, como también realizar cortes en distintos momentos del ciclo lectivo para ir evaluando los cambios y elaborar nuevas estrategias de cambio.

### **Propuesta de intervención**

Es importante conocer que es lo pasa dentro de la escuela, porque pasa lo que pasa, para ello es necesario nuevos conocimientos, recursos, innovaciones y toda mejora que ayude a modificar la realidad institucional. Esta propuesta de intervención que se desarrollará requiere de compromiso de todos los actores involucrados en la práctica educativa, haciendo una revisión de su propia práctica, de gestionar una cultura evaluativa generando una autocrítica sobre la tarea de Enseñar y Aprender.

Pero, para producir cambios, mejoras, el Directivo debe construir andamiajes de las prácticas pedagógicas actuales, un lugar para la reflexión, es decir, Gestionar lo curricular por los procesos y los resultados de la institución y garantizando el derecho a la educación con calidad y equidad. Para ello es necesario que el director genere espacios de reflexión con la participación de todos los involucrados en el proceso enseñanza- aprendizaje brindando la oportunidad para construir el currículum real a partir de la evaluación institucional.

### Estrategias:

Recuperar y disponer de nueva información relevante de aquella población con bajos rendimientos escolares.

Debatir respecto a criterios de aprendizajes y de evaluación.

Planificar en equipo.

Generar propuestas y proyectos innovadores.

### Justificación de la selección de estrategias

Lograr un proceso transformación y profesionalización en la escuela requiere de una diversidad de estrategias que se potencien unas con otras logrando una cultura colaborativa, reflexionando sobre lo que realmente es importante promover formas de trabajo hacia el interior de la institución.

Pero como todo es complejo y variado respecto a los factores que inciden en el rendimiento escolar hacen que las formas para avanzar en su resolución también lo sean. Para lograr lo mejor debería lograr:

- \* Revisar los criterios de evaluación de los aprendizajes.
- \* Generar propuestas curriculares diversas para afrontar el problema de la repitencia.
- \* Dialogar entre pares como fuente de aprendizaje.
- \* Perfeccionamiento constante- permanente.
- \* Atender a la diversidad como criterio institucional.

### Objetivos

- Promover acciones para fortalecer las trayectorias escolares de los estudiantes.
- Reflexionar acerca del funcionamiento de la vida escolar para fortalecer cada vez más el hacer de todos los actores educativos.
- Facultar a todos los actores de la institución para la acción, el compromiso y el aprendizaje.

### Líneas de Acción:

**Equipo de Gestión:** \* Generar tiempos y espacios institucionales que permitan el trabajo en equipo.

- \* Organizar talleres de contextualización entre áreas- disciplinas que permitan a los estudiantes desarrollar teoría y práctica en situaciones de la vida diaria.
- \* Generar una visión compartida del futuro.

**Equipo de gestión- docentes:** \* Establecer acuerdos en ¿ Qué, cómo y para qué evaluar?

\* Analizar, controlar los resultados de evaluaciones, asistencia, que permitan identificar alumnos con una escolaridad de baja intensidad ó bien con NEE.

\* Promover la autoevaluación, la meta evaluación que permitan mejorar la realidad institucional.

**Equipo de gestión- docentes-alumnos:**

\* Promover la participación de los estudiantes a través de proyectos que atiendan a sus necesidades y generando espacios democráticos para la selección y ejecución de proyectos propuestos.

En una primera instancia se organizarían reuniones de personal: Equipo directivo- docente previo al inicio del ciclo lectivo.

Luego se propondría reuniones entre docentes de misma asignatura, por ciclo y por último reunión entre lo principales actores: directivo- docente, como así también los preceptores ya que tienen mayor contacto con los estudiantes.

#### Responsables

Equipo directivo- docentes- preceptores según lo indicado en cronograma, y después docentes de CB y luego de Ciclo Orientado.

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

- Registro de las anotaciones para analizar y evaluar la información obtenida.
- Con informes de rendimiento escolar del 2º trimestre de 1º a 3º año para una comparación con el 1º trimestre.
- Informes descriptivos- críticos
- Organigrama para detallar cada acción a realizar.
- Registro anecdótico.

#### **Bibliografía consultada**

- Alterman N. Desarrollo curricular centrado en la escuela y en el aula
- Dubet R.W. La escuela de las oportunidades Qué es una escuela justa?
- Gvartz S y Podesta, M.E. (2004) (comp.) Mejorar la Escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza (introducción y primera parte, Págs. 11-49) Buenos Aires. Granica
- Blejmar, B. (2006): "Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas. Buenos Aires. Noveduc.
- Romero, C. (2009): "Hacer de la escuela una buena escuela". Buenos Aires. Aique.
- Ley Nacional de Educación 26.206.

### Contextualización Institucional

El centro educativo a partir del cual se realiza la observación, análisis e interpretación de la realidad institucional tiene una localización geográfica urbana periférica y se encuentra inserto en una zona de Cooperativas y erradicación de villas. El contexto socio- económico es bajo y la gran proporción de los hogares de los cuales provienen los estudiantes se sustentan de Planes y Programas Nacionales, con elevado porcentaje de jefes/as de hogar en situación de desocupación o subocupación de baja calificación.

La institución educativa se encuentra a una cuadra del Centro de Salud, con el cual se han realizado numerosas acciones de articulación, especialmente en la temática de Educación Sexual Integral. También se afianzó el trabajo de articulación, con la Escuela Primaria de la cual provienen la mayor cantidad de los estudiantes ingresantes favorecida por la intervención de la Facilitadora Pedagógica en el marco del Plan de Mejora Institucional.

Por la situación de vulnerabilidad socio-educativa en la que se encuentra la institución se encuentra inserta en gran cantidad de Planes y Programas tanto Nacionales como Provinciales: Programa Provincial de Becas Provinciales, Más y Mejor Escuela, PAICOR, PROMEDU, actualmente, el Plan de Mejora Institucional, en el cual la principal línea de acción son las tutorías en los espacios curriculares más críticos, y recientemente el Programa Conectar Igualdad, así como también numerosas acciones de articulación con distintas dependencias de salud aledañas

El compromiso del quehacer educativo de la institución está regido por los principios y fines de la Ley de Educación Nacional N° 26206 y la Ley Provincial de Educación de la Provincia de Córdoba, Ley 9870. Es así que está orientada especialmente a garantizar una educación integral que le permita a nuestros estudiantes desempeñarse social y laboralmente en la sociedad; siendo sujetos conscientes de sus derechos y obligaciones. Para ello es necesario crear las condiciones para el ingreso, permanencia y terminalidad de los estudios secundarios no sólo desde la institución sino que resulta imprescindible el apoyo y compromiso de la familia. La finalización de la escuela secundaria debe estar acompañada de la adquisición de competencias referidas a un saber integrado y la capacidad para utilizar el conocimiento en la comprensión y transformación constructiva del entorno social.

Es menester recuperar las prácticas de enseñanza, analizarlas y así reformular los contratos internos para posibilitar que el esfuerzo de todos sus actores confluya en la consecución de ese objetivo.

La mayoría de los docentes de la institución son profesores con menos de 10 años de antigüedad, aunque no todos con titulación docente. Las prácticas docentes son motivo de atención permanente desde la gestión directiva y el gabinete psicopedagógico, donde se priorizan los nudos críticos para ser atendidos, ya sea desde problemáticas relacionadas con la convivencia áulica o problemas en el proceso de enseñanza – aprendizaje que impactan en la calidad de los aprendizajes de nuestros estudiantes. En este sentido se implementan estrategias para el abordaje de grupos áulicos o individuales tanto de estudiantes como de docentes, aunque no se logran, a menudo, el logro de metas planteadas.

No obstante, una de las necesidades a mejorar es el acuerdo en los criterios de evaluación, los cuales quedan plasmados en forma escrita pero que en la práctica pedagógica se desdibujan. Son los criterios de evaluación los que deben garantizar la coherencia interna, continuidad e integración de las intervenciones pedagógicas. Existe una cultura evaluativa tendiente a medir primordialmente

resultados, dejando atrás la evaluación de proceso, aspecto que queda reflejado cuando se analizan algunas líneas de base como es el porcentaje de promoción.

Actualmente la institución cuenta con más de 250 estudiantes distribuidos en 10 secciones, con dos turnos. Algunos indicadores de los últimos años son:

TRAYECTORIAS ESCOLARES			
	2008	2009	2010
Cantidad Total de estudiantes y Porcentaje de <b>Promoción</b> Total de la escuela: $\frac{\text{Promovidos}}{\text{Matrícula Inicial}} \times 100$	65,04%	65%	68.40%
Cantidad Total de estudiantes alumnos y Porcentaje de <b>Repitencia</b> Total de la escuela: $\frac{\text{Repitentes}}{\text{Matrícula Inicial}} \times 100$	25,58%	25%	23.45%
Cantidad Total de estudiantes y Porcentaje de <b>Deserción</b> Total de la Escuela: $\frac{\text{Que abandonaron}}{\text{Matrícula Inicial}} \times 100$	6,31	7,68%	5,63%
Porcentaje de estudiantes <b>Salidos con Pase</b>	3,07 %	2,32	2,52

**Línea de Base:** Cantidad de estudiantes Promovidos por curso .Ciclo Lectivo: 2010

Curso	Matr. Final	Aprobados al último día de clases	Alumnos a Coloquio	Aprobados en Coloquio	Alumnos a Complementarios	Aprobados en Complementarios	Alumnos que quedan con 1 o más materias
1º	63	17	46	7	39	6	14
2º	50	12	38	3	35	3	14
3º	44	6	38	7	31	5	16
4º	28	3	25	3	22	4	9
5º	22	5	17	4	13	2	10
6º	19	4	15	3	12	1	5
<b>Total</b>	226	47	179	27	152	21	68

Cantidad de estudiantes aprobados sin adeudar materias al último día de clases: 47 (20;8%)

Cantidad de estudiantes aprobados en Coloquio sin adeudar materias: 27 (15;80%)

Cantidad de estudiantes aprobados en Complementarios sin adeudar materias: 21 (13;81%).

A partir de los datos precedentes es prioritaria la gestión curricular mediante el asesoramiento pedagógico, como sostiene Margarita Poggi (2003) "...el ejercicio del rol se despliega entre ser un provocador de rupturas y un constructor de algunas certezas...". Como expresa Marta Ceballos (2005) "...una gestión directiva que promueva la visión de...procesos de aprendizajes que tiendan puentes entre la vida cotidiana y la vida escolar...un currículum configurado por intenciones y acciones...una vida del aula como espacio social abierto, de intercambios y comunicación para el desarrollo personal grupal e institucional..."

Del asesoramiento pedagógico, en el marco de la gestión curricular institucional, surgirán los enfoques epistemológicos o marcos teóricos que sostienen la estructura de cada uno de los espacios curriculares que conforman el Proyecto Curricular Institucional que permitirán tomar decisiones acerca de cuáles son los paradigmas, enfoques o teorías en la que se posicionan los actores para definir el constructor o estructura conceptual. A menudo se observa la devaluación o ausencias de algunos ejes conceptuales poniendo en tela de juicio los principios sobre la Justicia Curricular a la que se refiere Connel.

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

El presente proyecto pretende ser una herramienta útil e insumo para llevar a cabo acciones, que desde la gestión directiva, atiendan las necesidades de la institución educativa, en lo que respecta al modelo pedagógico, teniendo en cuenta que el aprendizaje y la relación educativa que se establece entre docente y estudiante constituyen una clave para cualquier propuesta de cambio.

Desde la implementación de la nueva Ley de Educación Nacional N° 26206, que establece la Obligatoriedad de la Escuela Secundaria, surge un fuerte imperativo de integración; del mandato seleccionador de los orígenes se pasa a un mandato integrador. El aumento de la matrícula producido como consecuencia del carácter obligatorio de la educación secundaria implicó cambios cualitativos en la tradicional composición del alumnado ingresante a la ex escuela media. Por tanto, el desafío es descubrir en qué medida una matrícula más heterogénea y compleja impacta en una institución escolar cuya función homogeneizadora se constituyó en fundamento de su existencia.

El nuevo mandato de integración hace que hoy no baste con escolarizar y distribuir certificaciones, se hace necesario distribuir más equitativamente conocimientos básicos y estrategias para operar con los mismos. Es preciso volver la mirada hacia los aprendizajes, aún a aquellos que siendo elementales, resultan estratégicos en tanto, constituyen la base para otros aprendizajes complejos: como es el caso de la lectura, la escritura y el aprendizaje matemático. También es preciso, la revisión del modelo de trasmisión, sostenido a veces en recortes arbitrarios sin reconocer que detrás de todo contenido y forma de enseñanza existe una valoración y una concepción de ciencia, de cultura y de vida.

En este sentido es oportuno el aporte de R. M Torres (2001) cuando plantea que la educación ha dado hasta hoy poca relevancia al aprendizaje. La importancia del para qué se aprende, pasa por lo general, desapercibida y se relaciona con las calificaciones de los estudiantes o con terminar un programa de estudios. Saber se confunde con memorizar y recordar información sin prestarse debida atención, al interés, la comprensión de los estudiantes y a la relevancia y utilidad de eso que aprenden.

Por ello es necesario trabajar sistemáticamente en el desarrollo de habilidades relativas al oficio de aprender. No se trata de que la escuela transmita conocimientos que deben ser acumulados por el estudiante, sino de la transmisión de aquellas herramientas que ayude a los jóvenes a convertirse en buenos aprendices capaces de gestionar su propio conocimiento.

Este proceso de aprendizaje debe ir acompañado de la evaluación de los mismos. No podemos desconocer que la evaluación en la escuela se ha orientado casi exclusivamente, por mal que nos pese, en los estudiantes, sólo ellos son evaluados, sólo en este sentido son protagonistas. El sentido democrático de la evaluación exige cambiar de perspectiva: todo y todos han de ser evaluados desde un proceso de diálogo, mejora y comprensión de la práctica educativa como lo plantea Santos Guerra.

Para ello es necesario desde la gestión directiva promover acciones que favorezcan una cultura evaluativa que respete el proceso y el ritmo de aprendizaje de los estudiantes, donde la toma de decisiones se realice a partir de juicios válidos y no desde meras mediciones.

Es necesario “mirar” la institución y definir en qué aspectos es prioritario centrar la mirada estableciendo las dimensiones de análisis. Como lo plantea Sandra Nicastro debemos volver a mirar la escuela, pero que nunca sea una mirada inaugural sino es un visitar la escuela, es decir, volver a mirar la escuela desde el cotidiano escolar. Ello implica llegar a “mirar la escuela “bien contextualizada y descubrir sus rasgos de identidad.

En este proyecto las miradas estarán centradas en los resultados y en los procesos que van definiendo la institución educativa analizada. Los resultados de la labor educativa de la institución son esencialmente relevantes dado que la educación es una actividad intencional que se propone lograr la incorporación de ciertos aprendizajes en los estudiantes y debe ser capaz de dar cuenta a la sociedad en qué grado lo está logrando. Esta mirada puede efectuarse a partir de los indicadores – líneas de base- de promoción, repitencia, deserción- sobreedad, entre otros.

Por otra parte, es pertinente el análisis de la dimensión de los procesos, que según la temática del presente proyecto se enfatizará en las prácticas de enseñanza y prácticas evaluativas que se llevan a cabo en el aula. En consecuencia, a partir del análisis de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos es posible identificar las siguientes problemáticas o necesidades que requieren ser mejoradas:

- Aplicación reiterada de prácticas evaluativas fragmentadas no permiten recoger los aspectos más relevantes del aprendizaje de los estudiantes.
- Ausencia o devaluación de una evaluación del proceso de aprendizaje de los estudiantes del Ciclo Básico, lo que queda reflejado en la gran cantidad de ellos que no logran promocionar en las instancias evaluativas de Coloquios y más aún en exámenes complementarios.
- Dificultad para lograr acuerdos en el equipo docente respecto a criterios de evaluación válidos y coherentes.
- Deficiente seguimiento y evaluación de proyectos no permite visualizar el impacto de los mismos en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- Visualización de prácticas evaluativas descontextualizadas de un proyecto político pedagógico – curricular institucional, entre otras

Delimitación de la Problemática Priorizada

La aplicación reiterada de prácticas evaluativas fragmentadas y desarticuladas impactan en los procesos de aprendizajes de los estudiantes del Ciclo Básico de la escuela secundaria

¿Qué? (objeto de estudio)	—————>	Prácticas evaluativas
¿Quiénes? (implicados)	—————>	Estudiantes del Ciclo Básico
¿Cómo afecta? (Consecuencias)	—————>	Aprendizajes de los estudiantes
Localización/ área (¿dónde?)	—————>	XXX (Ciclo Básico).

**- Identificación de Posibles Causas:**

- i) Escasa formación y capacitación de los docentes en prácticas evaluativas,
- ii) Sobredimensionamiento de los instrumentos de evaluación escritos y que apelan

únicamente a la memoria.

iii) Elaboración homogénea de instrumentos de evaluación para grupos heterogéneos.

iv) Ausencia o débil presencia de criterios de evaluación a nivel institucional y por áreas.

### **Propuesta de intervención**

El Director como bisagra entre la política macro y el funcionamiento institucional y analizador de la institución educativa desde las diversas dimensiones debe:

- ✓ Concebir la gestión directiva como trabajo de equipo que privilegie la dimensión pedagógica.
- ✓ Ser provocador de rupturas epistemológicas, por ejemplo con respecto al currículum (lo que se incluye y lo que se excluye).
- ✓ Promover la evaluación interna de los procesos que permitan construir conocimiento.
- ✓ Promover espacios para la evaluación institucional, como acción fundamental para producir conocimientos, habilitando nuevas formas de trabajar.
- ✓ Comprender la profesión docente como profesión colectiva
- ✓ Aprender a dar sentido pedagógico a la información estadística y tomar esas consideraciones como base para reflexionar sobre los desafíos pedagógicos.

Es precisamente desde esta perspectiva que se han elaborado las líneas de acción para la problemática o necesidad priorizada destacando que sólo desde la mirada de lo colectivo, el director podrá acompañar a los docentes a que desarrollen su tarea, promoviendo la articulación y el trabajo en equipo y hacerlos co-responsables de los resultados, "sólo aquello que se conoce se puede modificar".

Desde la experiencia propia escolar y profesional el abordaje de la evaluación de los aprendizajes nos da cuenta de las diversas consideraciones acerca de la evaluación que realizan estudiantes y docentes. En tanto, es necesario poner en cuestión, qué es lo evaluado, por qué se evalúa así, con qué criterios se realiza la evaluación, cómo se utiliza para mejorar la práctica, qué otras formas habría de evaluar. Si no se interroga al profesor sobre este lenguaje, las actitudes y las prácticas se repetirán en forma mecánica. El Investigar sobre los procesos de evaluación que realiza el profesor permite descubrir las claves de su actuación y la comprensión generada por este proceso de indagación le permitirá introducir cambios en su discurso educativo, en sus actitudes y en sus formas de realizar la evaluación. Lógicamente este proceso puede realizarse por equipos docentes para un mejor intercambio de las experiencias.

Otras estrategias tomadas de Santos Guerra se refieren al desarrollo del diálogo profesional, la participación de los estudiantes en su evaluación y la relación con los padres sobre la evaluación. La evaluación no es un fenómeno que se agote en el marco de una disciplina o el aula. En toda institución educativa se deben generar los espacios para que el profesor comparta con otros colegas criterios, actitudes y resultados, favoreciendo de esta manera la evaluación horizontal y vertical.

Los estudiantes pueden y deben participar en el proceso de evaluación de diferentes momentos y aspectos. Uno de ellos es el de las decisiones que se toman en el aula para determinar el modo en el que se ha de realizar la evaluación. Otro es la evaluación de su aprendizaje uno de los elementos claves en el proceso. Y, finalmente, es la intervención en el conocimiento y la reelaboración de los criterios y de los mismos que se han utilizado en la valoración de sus trabajos. De ese conocimiento surgirá un aprendizaje y de él se derivará una variación que le facilitará la consecución de éxitos posteriores.

Evaluar el aprendizaje de los estudiantes significa discernir en que medida la acción educativa ha facilitado la construcción de competencias de distinto orden a fin de facilitar una mejor apropiación e inserción en su contexto próximo actual e inmediato y futuro.

Para Ruth Harf una verdadera evaluación es aquella que permita recrear las situaciones didácticas para comprenderlas e iniciar su funcionamiento; y es aquella que facilita dar respuesta a interrogantes tales como: ¿Qué es lo que facilita que el estudiante aprenda?, ¿Qué indicadores muestran los obstáculos que hay que modificar para que sus competencias se complejicen? ¿Aprenden conocimientos funcionales para su vida cotidiana, es decir, son socialmente significativos?. Si no se atienden estos interrogantes en las prácticas pedagógicas se corre el riesgo de estar frente a “aprendizajes de baja relevancia” como lo plantea Flavia Terigi, reconociendo a esto como una de las aristas de la exclusión educativa. Los estudiantes pueden haber cursado razonablemente los diferentes niveles educativos pero sin embargo aquello “...que aprendieron” no les sirve para cuando se sientan en un aula del nivel superior (problema de la “utilidad”); de allí la imperiosa necesidad de debatir al interior de la institución “criterios de significatividad” (especialmente para el sujeto que aprende), criterios que no deberán perder de vista el logro de competencias en (el “ser”, el “pensar”, el “hacer”,).

En el mejoramiento de los rendimientos escolares entran en juego el abordaje de la gestión curricular y la calidad de los aprendizajes, siendo precisamente la calidad uno de los principios de la política educativa nacional (Ley 26206 art 11 inc a), a su vez el Estado debe garantizar las condiciones para que los estudiantes logren aprendizajes de buena calidad (Art 84) y asegurar las condiciones de educabilidad.

La calidad educativa es un objeto complejo que depende de la conjunción de muchos factores, sujetos y decisiones desde el nivel internacional hasta el nivel local. A decir de R. M Torres el efecto sociedad, el efecto familia y el efecto escuela. En realidad la calidad educativa se podrá lograr cuando todos los involucrados en tan preciada tarea comprendamos que la misión del sistema educativo no es sólo enseñar sino que todos los estudiantes aprendan conocimientos, habilidades valores y actitudes útiles para mejorar de vida y para continuar aprendiendo ya que no todo aprendizaje se deriva en educación y no toda educación resulta en aprendizaje.

En resumen, parafraseando a la Lic Marta Ceballos las prácticas evaluativas en las instituciones educativas son prácticas educativas, esto es parte de las prácticas pedagógicas. Por ello al hablar de prácticas evaluativas estamos hablando de prácticas educativas y esto da lugar a la consideración de la persona, sujeto de educabilidad, como núcleo de las mismas. Las prácticas evaluativas al interior de las instituciones son sistemáticas, esto es intencionales, por lo tanto han de ser previstas y planificadas desde su análisis situacional. Por lo tanto como prácticas educativas las prácticas evaluativas han de poner en acto el desarrollo integral de la persona en todas sus dimensiones, esto es hacer realidad que la educación promueva el desarrollo.

#### Objetivo General

- Reflexionar sobre las *trayectorias escolares* de los estudiantes para poder implementar acciones tendientes a lograr que las mismas sean continuas graduales y completas, acompañando su escolarización obligatoria.

#### Objetivos Específicos

- Generar espacios, tiempos y recursos para la reflexión de las *prácticas evaluativas institucionales* a fin de producir cambios en la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, especialmente del Ciclo Básico.

- Revisar y resignificar las *prácticas pedagógicas* acordando al interior de los departamentos criterios de selección, organización, jerarquización de contenidos y criterios de evaluación.

- Promover acciones que favorezcan una *evaluación de proceso* en el aprendizaje de los estudiantes del Ciclo Básico.

### Líneas de Acción

Las líneas de acción estarán orientadas a:

- Generación de espacios para que el equipo docente acuerde criterios de selección, secuenciación, organización, jerarquización y criterios de evaluación que favorezcan la gestión curricular.
- Resignificación de prácticas evaluativas para promover en los estudiantes la apropiación de aprendizajes relevantes.
- Elaboración conjunta de instrumentos de evaluación que permitan valorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Posibilitar instancias de seguimiento de proyectos a fin de valorar el impacto de los mismos en los resultados de la labor educativa.

El plan de acción se plantea en cuatro momentos diferenciados y consecutivos:

1º Momento: Proceso de Reflexión – Sensibilización del equipo docente de la institución. En este primer momento se pretende recolectar información cuantitativa y cualitativa respecto a los resultados académicos logrados por los estudiantes en los distintos espacios curriculares, focalizando la atención en aquellos más críticos del Ciclo Básico, (se tomará como punto de partida los resultados del 2010). Para ello, el equipo directivo, brindará instrumentos para la recolección de datos y análisis de información.

Para recolectar información cualitativa se implementarán encuestas a docentes y alumnos del Ciclo Básico referidas a prácticas evaluativas. Las encuestas contienen las mismas variables para docentes y estudiantes a fin de conocer los discursos de cada uno de ellos, cotejando similitudes y diferencias. Algunas de las variables son:

- ✓ ¿Qué se evalúa? Contenidos- Procedimientos- Actitudes
- ✓ ¿Qué se prioriza? Resultados – Procesos.
- ✓ Identificación de Causas de los Resultados del Proceso Evaluativo: Complejidad del Contenido – Pocas Actividades – Incomprensión del tema – Falta de estudio Otras-
- ✓ Decisiones respecto a los Resultados del Proceso Evaluativo: Se toma una Nueva Evaluación – Nueva Explicación del Tema – Se pasa a otra Unidad Didáctica – Otras.

Los resultados de las mismas permitirán valorar y reflexionar acerca de los discursos de estudiantes y docentes acerca de la evaluación, cuáles son las similitudes y diferencias. Para el análisis cuantitativo se trabajará con los datos estadísticos de las Líneas de Base seleccionadas.

Los resultados de las encuestas sobre prácticas evaluativas se trabajarán en una Jornada de Reflexión Institucional con el objetivo de acordar criterios de evaluación por departamentos analizando la coherencia y pertinencia de cada uno de ellos y con el PEI. El equipo docente de los espacios curriculares más críticos establece metas para el inicio del ciclo lectivo 2011.

El objetivo de este primer momento es producir información sobre los aprendizajes logrados por los estudiantes en cuanto a los contenidos y competencias desarrollados y tomar decisiones pertinentes como así también el intercambio de experiencias de prácticas evaluativas que se implementan en aquellos espacios curriculares que presentan un adecuado índice de promovidos.

2º Momento: Acompañamiento e Instancia de Capacitación Docente .La misma estará referida a la Evaluación de los Aprendizajes contextualizada a la institución tomándose como punto de partida los aspectos relevantes que hayan surgido en la etapa de recolección y análisis de la información. Dicha capacitación puede ser abordada por el equipo directivo o gestionada por ellos convocando a algún especialista en la temática. Esta instancia permitirá reflexionar sobre las prácticas evaluativas, su impacto en los aprendizajes de los estudiantes y la importancia de aplicar criterios de evaluación consensuados.

3º Momento: Aplicación Y Seguimiento de la Propuesta

Para acompañar y fortalecer la evaluación de los aprendizajes en los espacios curriculares más críticos se sugiere la implementación de tutorías en horario continuado o anticipado según el turno, para favorecer la asistencia de los alumnos bajo la coordinación y seguimiento de la Coordinadora de Curso.

Esta estrategia institucional innovadora requiere previamente de un momento de preparación indagando respecto a:

- Estudiantes en situación de vulnerabilidad socioeducativa que necesitan el espacio tutorial.
- Docentes de la institución con perfil para la acción tutorial, factibilidad horaria, espacios y recursos a utilizar
- Encuentro para intercambiar experiencias y acordar el abordaje de contenidos y criterios para el desarrollo de las prácticas pedagógicas entre los docentes y tutores.

Por otra parte, el equipo de gestión realizará el seguimiento de la propuesta tomando como indicador el grado de modificación en las prácticas docentes, especialmente en lo que se refiere a las prácticas evaluativas, para ello el equipo directivo acordará un cronograma para la realización de observaciones de clases (tomándolo como acción prioritaria) en los espacios curriculares críticos, realizando devoluciones pertinentes para la mejor.

4º Momento: Evaluación de la Propuesta

En esta instancia se reflexionará tanto sobre los resultados cuantitativos como cualitativos, indicando logros obtenidos y dificultades que se presentaron a fin de acordar los ajustes pertinentes para continuar con la propuesta. A su vez es necesaria una devolución generalizada de la información obtenida de las Observaciones de Clase destacando las fortalezas y los aspectos que requieren ser mejorados.

Este momento se realizará en una jornada institucional posterior a los exámenes complementarios a fin de contar con la información del cierre del ciclo.

### Cronograma de las Acciones

Mes 1 y 2: Proceso de Reflexión – Sensibilización del equipo docente de la institución

- Realización de Jornada de Reflexión Institucionales la que se abordará la temática de prácticas evaluativas.
- Reunión entre el equipo directivo y equipo docente por departamentos.

Mes 3 y 4: Acompañamiento e Instancia de Capacitación Docente

- Jornada de Capacitación con especialista.
- Proceso de organización y convocatoria para tutorías.

Mes 5 a 8: Aplicación y Seguimiento de la Propuesta

- Implementación de Tutorías
- Coordinación y Seguimiento de la Coordinadora de Curso.
- Identificación Y abordaje de Nudos Críticos.

Mes 1 del 2do año de implementación: Análisis del Impacto de la Propuesta

- Realización de Jornada de Reflexión Institucional.
- Reunión entre el equipo directivo y equipo docente por departamentos.

### Plan de monitoreo y evaluación

Dimensión	Variables	Indicadores	Fuentes de Información	Técnicas de Recolección
Pedagógica	Prácticas Pedagógicas (evaluativas)	- Grado de incorporación de innovaciones pedagógicas en las prácticas docentes  - Incorporación de acuerdos curriculares en la evaluación	PCI PEI Actas de Departamento de Materias Afines Registro Anual de Calificaciones Registro de Observación de Clases Libros de Temas Producción de los estudiantes.	Análisis de documentación pedagógica Encuesta a Docentes Encuesta estudiantes Observaciones Directas.
	Gestión Tutorial		Registro de Tutorías	Observación Directa

### Bibliografía consultada

- Romero .C(2007), La Escuela Media en la Sociedad del Conocimiento, Noveduc, Bs As.
- Romero, C (2009),Hacer de la Escuela una Buena Escuela, Aique, Bs As.
- Philippe Perrenoud (2008), La evaluación de los Alumnos Ed Colihue, Bs As.
- Ceballos, M y Ariaudo, M(2005),La Trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva , Ed Yammal, Córdoba.
- Ceballos, M y Ariaudo, M(2008),Evaluación, Autoevaluación y Metaevaluación Institucional .Ed Yammal Córdoba.
- Poggi, Margarita(2003), Las funciones del equipo directivo en la gestión curricular, Módulo de Capacitación docente Dirección Nacional de Gestión Curricular Y Formación Docente, Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología.2003
- Ravela, P (2001),La construcción y uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar".Programa Nacional de Gestión Institucional ,Ministerio de Educación de la Nación , Bs As.
- Connel,RW (1997)Escuelas y Justicia Social, Ed Morata, Madrid.
- Terigi,F (2004),La plena inclusión educativa como problema de enseñanza. La enseñanza como problema de política educativa. Novedades Educativas, Bs As
- Santos Guerra,M.A(2000), Evaluación Educativa I, Ed, Magisterio Río de la Plata, Bs As
- Harf, R. (2008), Conduciendo la Escuela, Ed. Novedades Educativas, Bs As

## Trabajo 7

### PROYECTO FORMATIVO “PUENTE ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA”

#### Contextualización Institucional

La institución sobre la que se desarrolla el presente trabajo se ubica en una ciudad en la que predominan actividades comerciales y agropecuarias, careciendo de fábricas e industrias. Esto en muchas ocasiones genera dificultades en encontrar empleo lo que produce la migración de jóvenes buscando mejores posibilidades laborales. Se encuentra alejada de grandes centros urbanos y de otras ciudades de mayor población.

Las actividades culturales son escasas, cuenta con una Biblioteca Popular, con un pequeño museo y un cine-teatro donde en algunas ocasiones ofrece propuestas teatrales. La ciudad dispone de centros educativos de todos los niveles pero justamente por encontrarse lejos de centros urbanos los estudiantes que deciden cursar estudios universitarios deben trasladarse a otras ciudades.

Desde su creación en el año 1987 y hasta la actualidad posibilita el logro de estudios terciarios. A lo largo de estos años muchos estudiantes que por razones de lejanía o por cuestiones económicas optan por realizar sus estudios convirtiéndose en una institución donde al ofrecer carreras de profesorado se han insertado y se insertan en instituciones de Nivel Secundario donde la falta de profesores es un problema permanente.

Actualmente ofrece las carreras de Profesorado para Educación Secundaria de Matemática, Lengua, Biología, Inglés y de Educación Especial. Al tratarse de una institución superior de formación docente tiene como finalidad preparar profesionales capaces de transmitir los conocimientos y valores necesarios para la formación integral de las personas y la construcción de una sociedad más justa.

Como objetivos primordiales propone jerarquizar y revalorizar la formación docente, el poder desarrollar las capacidades y los conocimientos necesarios para el desempeño del docente en el Nivel Secundario, garantizar las condiciones necesarias para la inclusión, el reconocimiento, la integración y el logro educativo de todos los jóvenes y adultos que decidan optar por formarse en el instituto, también apunta a promover iniciativas para el diseño y concreción de proyectos que apunten al mejoramiento de la calidad educativa como así también desarrollar actividades que impliquen la extensión hacia la comunidad con instituciones educativas y de otros servicios a fin de fortalecer el trabajo en conjunto.

Los estudiantes conforman grupos heterogéneos, provienen de diferentes escuelas medias de la ciudad y de la zona. Los que vienen de ciudades cercanas viajan todos los días por diferentes medios. En su mayoría son egresados del año anterior del nivel medio pero también hay estudiantes que finalizaron sus estudios en un promedio de diez o quince años.

Algunos eligen la carrera por opción y otros al no poder acceder a otras oportunidades, ven al Instituto como la posibilidad de alcanzar un título superior y por ende una salida laboral. Según los registros de asistencia, sobre todo en los cursos de primer año de los diferentes profesorados se evidencia el abandono de algunos estudiantes hasta mediado de año y luego el número de ingresantes se mantiene y comienzan a estabilizarse a partir del segundo año de cada carrera. Hay estudiantes que por diversos motivos deben recursar materias lo que genera un recorrido especial, otros cursan las asignaturas pero no se presentan a rendir generando dificultades con las diferentes correlatividades.

En el año 2009 se puso en marcha el proyecto de Tutoría Institucional a cargo de una docente profesora en Ciencias de la Educación. Este proyecto a medida que se fue conociendo y desarrollando, se fueron adhiriendo mayor cantidad de actores institucionales. Si bien en un principio el trabajo de la tutora fue con los estudiantes, los docentes comenzaron a descubrir y valorar las diferentes acciones implicadas en el mismo.

La tutora fue definiendo roles, responsabilidades y socializando su propuesta. Oportunamente en reuniones de personal brindó información al directivo, a docentes y estudiantes sobre los objetivos, las acciones y metas del proyecto. Desde una mirada estratégica de la gestión de la tutoría demanda la señalización de posibles caminos para construir sentidos, condiciones y acciones que permiten su desarrollo con una perspectiva institucional. Con fuerte acento en el qué, y el para qué, se proponen variados cómo, con la convicción de que es posible una trayectoria formativa diferente. Se apunta a crear condiciones para el enseñar y aprender no solo para hoy sino para el futuro. Entre los dispositivos que se desarrollan en el proyecto detallo los siguientes:

- ✓ Espacio de consulta sobre diferentes temas desarrollados en las materias. El mismo es muy significativo y aprovechado por los estudiantes. Se arma una agenda para evitar grupos muy numerosos pero también hay flexibilidad cuando necesitan tratar ciertos temas ya sea por presentación de trabajos prácticos o evaluaciones parciales.
- ✓ Taller de reflexión para los estudiantes ingresantes, posibilitando reflexión sobre sus expectativas, posibilidades, representaciones y dificultades sobre el inicio de su trayecto de formación inicial.
- ✓ Documentación narrativa con la finalidad de que el estudiante valorara el conocimiento de sí mismo y reflexionara sobre sus propias experiencias de aprendizaje. De una de ellas un estudiante expresó: "... como mejores momentos para mí son los vívidos con los profes durante el año, sentir que tengo un acompañamiento de ellos y que voy aprendiendo".

Gestión Institucional: Prevalece un modelo de gestión donde se estimula la decisión de los diferentes actores. En algunas ocasiones pesa más lo administrativo lo que genera una desatención de lo pedagógico, de acuerdo a la problemática planteada no existe una línea de trabajo que todos conozcan y acepten, se debe profundizar en la articulación del Instituto.

Convivencia: Las relaciones interpersonales son muy buenas y no se registran conflictos que obstaculicen la tarea. Existe un clima de confianza y gran responsabilidad por parte de todos los actores. La comunicación es abierta y los espacios son totalmente compartidos. Esto lo señalo como una fortaleza para diseñar y llevar a cabo las estrategias para atender a la problemática planteada.

Autoevaluación: Como práctica no está sistematizada en el Instituto. A raíz de la puesta en marcha del Proyecto de Mejora Institucional (PMI) se realiza oportunamente una evaluación sobre los diferentes procesos puestos en juego tales como la planificación del mismo, el modo en que se fue llevando a cabo las diferentes acciones y el grado de superación de la problemática. Es un intento aislado por lo tanto algunos aspectos que aparecen como debilidades en el mismo no fueron tomadas en cuenta para generar un proceso de superación de las mismas determinado las causas que dieron origen a las mismas.

Es una práctica valiosa que debe poder instalarse y que tiene enorme vinculación con la problemática planteada. Es por ello que el sentido de la construcción de un sistema de información para la evaluación se relaciona con la posibilidad que tiene la institución de pensarse así misma desde la cotidianeidad de sus prácticas particulares de hacer, de pensar y de llevar adelante un proyecto que la represente desde su especificidad como escuela.

Permite desentrañar a la institución de los impactos de sus propuestas, de sus procesos de crecimiento, aprovechar de ellos como fortalezas y de los errores verlos como instancias de revisión y determinar las causas y consecuencias de los mismos.

La práctica de la evaluación institucional debe dar paso a que se instale en la misma un proceso de revisión y de mejoramiento de todas las actividades contribuyendo a un mejor nivel en la profesionalización docente. Esta práctica otorga a la institución de una gran cuota de autonomía, ya que “hacer foco” en su hacer implica detenerse, analizarse y proponer mejorar. Determinar la línea de base es dar un paso más en el proceso de autoevaluación institucional ya que conocerse es fundamental para autodesarrollarse y dirigirse hacia las metas deseadas. En el mismo proceso de elaboración del sistema de información ya es un proceso de toma de decisión, de los indicadores que van a estar presentes, otorgándole una dirección hacia donde apunta el mismo.

Proyectos del INFOD: Hay dos proyectos aprobados por el INFOD y en éstos momentos se están implementando, uno pertenece al profesorado de Matemática y el otro al profesorado de Educación Especial. El primero apunta a conocer y comprender que ocurre con el tratamiento de ciertos temas en formación del profesorado y en Educación Secundaria vinculados a la enseñanza de la geometría. El segundo apunta a determinar el grado de conocimiento sobre sexualidad en docentes que trabajan en escuelas especiales de la localidad y la zona.

Desarrollo profesional docente: Composición y característica del cuerpo docente

- Directivo: Asume en calidad primero precaria y luego de interina. Mantiene un modelo de gestión abierta, democrática y generalmente toma todas las decisiones a partir de consensos con los equipos docentes.
- Docentes: la institución cuenta en la actualidad con más de 40 docentes de los cuales un porcentaje mínimo son profesionales no docentes. Un alto porcentaje de ellos son titulares en las horas cátedra. Algunos vienen desarrollando su actividad desde hace muchos años, otros en cambio dejaron de pertenecer por cierre de profesorados, más allá de esto hay una estabilidad en el grupo de docentes. Trabajan por departamento, se cuenta con un jefe que es postulado de común acuerdo entre los integrantes. Son docentes que poseen capacitación, demuestran compromiso con la institución. Ante una convocatoria para llevar adelante una determinada acción demuestran disponibilidad y responsabilidad.
- Tutora: hace tres años que el instituto cuenta con esta figura. Entre las principales acciones de su proyecto es la de servir de nexo entre las trayectorias estudiantiles y los docentes generando puentes que permitan optimizar el rendimiento académico tanto de los estudiantes ingresantes como los avanzados. La idea central es prevenir la deserción, el fracaso y el abandono. Este proyecto posibilita la creación de espacios de estudio, seguimiento articulado entre las propuestas docentes y las necesidades de los alumnos. Ha tenido un impacto favorable que se visualiza en la cantidad de estudiantes que se presentan a rendir en los turnos existentes.
- Consejo institucional: el mismo está conformado por el directivo, secretaria, jefes de departamento y alumnos. Tiene por función tomar decisiones académicas ligadas a las trayectorias, el régimen de incompatibilidades, elección de los abanderados, la incorporación proyectos y la cobertura de horas cátedra. Todos los actores tienen voz y voto incluido los estudiantes. El concejo funciona regularmente y con asistencia de los docentes. No se registran sesiones levantadas por falta de quórum, Las actas que registran tales encuentros permiten visualizar la recuperación de las sugerencias de los distintos miembros.
- CAIE: responde a líneas de acción que vienen del INFOD y luego a la jurisdicción. Desde que el instituto cuenta con este espacio permite con su equipamiento incorporar las Tics en las prácticas. El contar con presupuesto se pueden realizar capacitaciones, pagar a especialistas para brindar formación.
- Preceptora: su lugar de trabajo es muy concurrido ya sea por estudiantes o docentes. Son muchas las tareas que realiza, oficia de puente entre la dirección y docentes y estudiantes. Estos la consideran como una persona donde pueden canalizar todas sus dudas. Ejecuta sus tareas con mucha responsabilidad y compromiso. Presencia permanente de orientación, apoyo y estímulo a los estudiantes.

Desarrollo curricular: A través de diferentes acciones el Instituto se vinculó con otras instituciones del medio que ofrecen carreras de formación docente sobre todo en la organización compartida de capacitación surgida a raíz del PMI. Ofrece con la colaboración del CAIE la propuesta de Cine debate donde el Instituto posibilita generar un espacio de encuentro potenciando el debate y la reflexión en temas vinculados con la formación docente, con problemáticas sociales y culturales y de formación del ciudadano. Esta propuesta al ser abierta a la comunidad posibilita generar un encuentro donde se intercambian miradas sobre la temática de la proyección.

De acuerdo a la problemática planteada no se han establecido acuerdos con respecto a enfoques, abordajes metodológicos o proyectos vinculando a las escuelas asociadas.

### **Priorización, selección y explicación de la problemática**

El Proyecto Institucional es la herramienta que tiene la institución escolar para explicitar su propuesta general. Debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente, donde la institución perdura fortaleciendo su identidad y no como la formulación de un documento que exige la burocracia y demanda cualquier autoridad competente.

El P.E.I. es la propuesta que cada institución elabora para dar cumplimiento a los propósitos establecidos. Se crea desde la propia identidad de cada institución y de la construcción colectiva permanente y adquiere existencia objetiva mediante la planificación. Contiene los acuerdos básicos que encuadran la vida de la institución por lo que se convierte en un instrumento orientador que enmarca todas las acciones educativas.

En primer término, se supone que posibilitar la toma de decisiones curriculares en cada establecimiento desarrollará una mayor responsabilidad institucional sobre la propia acción educativa y una mayor participación de los docentes en las políticas de mejoramiento de la calidad. En segundo término, se supone que la toma de decisiones curriculares al interior de cada centro educativo favorecerá la contextualización del currículo, haciéndolo más adecuado y relevante a sus destinatarios. En tercer término, la elaboración de proyectos curriculares y la discusión que implica es, en sí misma, un poderoso instrumento de capacitación y actualización docente.

La escuela, en cuanto organización, tiene una cultura propia, y los sujetos que en ella interactúan han de reconstruirla críticamente, como meta para la mejora de los aprendizajes y de la calidad de la vida escolar. Es necesario fomentar algunos valores en la cultura escolar: la apertura, en vez de una actitud defensiva; la comunidad, en vez del aislamiento; la colaboración, en vez del individualismo; la autonomía interdependiente y la autorregulación crítica, en vez de la dependencia de una dirección externa.

La colaboración supone una apuesta por un nuevo modo de interpretar las relaciones entre escuela y sociedad, la organización educativa en su conjunto, las prácticas curriculares de enseñanza y aprendizaje y las relaciones institucionales.

La idea sería superar el individualismo y el aislamiento de algunas prácticas docentes y transitar hacia formas más colegiadas o colaborativas de trabajo institucional, consensuando criterios, acordando perspectivas de enseñanza y recuperando, por cierto, las iniciativas y los proyectos individuales.

Organizar este conjunto de decisiones en el planeamiento institucional no debe ser la expresión de inquietudes individuales sino expresión de acuerdos colectivos y de un modo colegiado de operar. Una institución de estas características, no sólo promueve la innovación

sino que frente a las dudas es capaz de pedir ayuda y asesoramiento a quienes lo puedan brindar para una mejor contextualización del currículo.

La configuración de un Proyecto permitirá revisar nuestras ideas, creencias y conceptos. Por pluralista que sea un currículum, sólo lo será en la medida que los supervisores a través de su asesoramiento y los directivos y docentes lo concreten con sus acciones de aceptación de la diversidad en las instituciones educativas fortaleciendo de este modo, el sentido de participación y autonomía institucional.

Las re-definiciones y re-significaciones del saber configuran una pluralidad de miradas y puntos de vista que coexisten en las escuelas. Por esto mismo, cuando la cuestión curricular se pone en el centro del debate institucional, y más aún, si se persigue el propósito de construir un proyecto formativo consensuado y articulado, esta multiplicidad y heterogeneidad se hace visible y gravita en el rumbo de los acuerdos.

De acuerdo a lo planteado **priorizo como problema la ausencia de un proyecto formativo.** Para ello considero importante comenzar a consensuar un documento marco que organice las prácticas, el perfil de egresado, la concepción de enseñanza, la concepción de aprendizaje, los criterios de evaluación y promoción, las trayectorias de los estudiantes, las correlatividades y acuerdos con las escuelas asociadas.

En la institución no hay objetivos claros en cuanto a que significa ser docente hoy, no hay espacios de reflexión sobre las representaciones, creencias, valores, concepciones que tienen los diferentes actores institucionales sobre la formación y el ejercicio de la docencia. En este contexto se puede manifestar que no existe una articulación de las asignaturas de formación docente con las asignaturas del saber específico, esto genera prácticas fragmentadas, no sólo al interior de cada carrera sino que cada carrera demuestra una idiosincrasia diversa de cómo concebir a la enseñanza.

Si bien hay intentos aislados desde los departamentos faltaría profundizar y consolidar el trabajo en equipo. Fortalecer este aspecto posibilita que los docentes podamos conocer las propuestas de cada uno y poder establecer líneas de acción donde se apunte a lograr una formación integradora del alumno futuro docente. Prevalece en la mayoría de los docentes el trabajo aislado. Que en los profesores se presente esta modalidad de trabajo solitario no posibilita que el estudiante pueda construir un conocimiento articulado.

La ausencia de un proyecto formativo no posibilita un trabajo en red entre el instituto formador y las escuelas asociadas, esta ausencia se manifiesta en una falta de coordinación de acciones intra e interinstitucionales. El poder contar con un Proyecto Formativo que contemple acciones originadas desde las asignaturas de la Práctica Docente se verían superados problemas tales como, vínculo restringido y unidireccional, escasa articulación y proyectos de prácticas no consensuados.

Una cuestión muy importante que debe estar presente en un proyecto lo constituye el hacer foco en las trayectorias de los estudiantes y, más específicamente, las dificultades o puntos conflictivos en sus recorridos, dar cuenta de algo que hay que revisar en la enseñanza. Realizar este trabajo es un posible punto de partida para revisar y articular la propuesta curricular de una escuela, y para revisar qué y cómo se enseña a nivel institucional. Esta intervención se verá potenciada si se realiza a través del trabajo conjunto del equipo docente y directivo. No se trata de uniformar prácticas sino de construir el lugar posible para el buen acompañamiento de la formación de los futuros docentes.

Sandra Nicastro (2006) manifiesta que “es posible relacionar la idea de intervención con un acto de visitar la escuela. Porque hablar de visitar implica, es más de un caso, tener disponibles dispositivos de intervención, diagnosticar procesos de cambio y transformación institucional, entre otras cuestiones”. (p.35) Permite en el proceso de construcción de un

Proyecto Formativo poder identificar nuestros problemas institucionales, determinar las dificultades, necesidades, aciertos y errores en el proceso de enseñanza y en el proceso de aprendizaje.

El poder registrar acuerdos fruto del debate, del análisis, de la reflexión y tomar decisiones articuladas y compartidas nos comprometen como colectivo institucional a una acción coherente e integrada. Ante la ausencia de un proyecto de formación me surgen estos interrogantes: ¿Cómo instalar un proceso de reflexión colectiva donde todos los actores se sientan convocados? ¿Qué y hasta dónde estamos dispuestos a cambiar para comenzar con la construcción de significados compartidos?

Para estas preguntas considero que es fundamental la sensibilización que logremos en los actores para superar esa mirada de "lo impuesto", de resaltar que construir el proyecto institucional desde el nosotros, ayuda a legitimar la acción educativa. El desafío de instalar la construcción del proyecto es que incorpore en su esencia dos cuestiones fundamentales: la primera es que el proyecto defina un qué hay que realizar y la segunda, un para qué se realiza. Estas dos definiciones son claves para que los actores sientan la importancia de generar un proyecto a partir de lo que tenemos y de lo que somos.

Para trabajar la construcción del P.E.I. es necesario crear condiciones propias dentro de la institución, invertir tiempos y espacios para preparar el clima institucional que favorezca la participación real, sentida como propia y no simbólica o forzada.

Existen algunas condiciones previas para construir la participación. La primera está relacionada con las modalidades en que se ejercen tanto la autoridad como el liderazgo, ya que, algunas veces, unas despliegan la participación, mientras que otras la ahogan o la inhiben. La segunda se relaciona con las normas más informales que regulan las interacciones entre los individuos; es decir, las culturas de trabajo instaladas también contribuyen a ampliar la participación o a limitarla.

Considerando un modelo participativo, queda claro, que los distintos integrantes de la institución podrían hacer un relevamiento de problemas. También es el equipo de conducción quien podría hacer un diagnóstico de las situaciones problemáticas de la institución, y plantear algunas para su discusión y selección.

El P.E.I. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país. Los actores son personas que desempeñan determinados roles. El P.E.I. es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados. El enfoque que describo se encuadra dentro del paradigma estratégico. Los profesores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido. Se opone a un diseño normativo. Es importante aclarar a los actores al inicio del proceso el por qué la elección de este modelo de planificación, sus ventajas y posibilidades.

Pilar Pozner (2000) señala que todo proyecto da cuenta de una dinámica proyectiva y una racionalidad organizativa, al expresar que "un proyecto se imagina, se sueña, se motiva, se comunica, se comparte, se sostiene, se implementa, se evalúa, se regula, se reajusta".(p. 45)

La gestión escolar, el trabajo de director que se centra en hacer de la escuela un proyecto y gestar su mejora, es un asunto complejo y multidimensional. Se requiere un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no pueden agotarse en una cuestión técnica o política. Se deben incluir a ambas planteando una gestión como práctica crítica y vital cuyo objetivo es hacer de la escuela una buena escuela.

## Propuesta de intervención

Para lograr este proceso se emplean estrategias como taller, encuesta, análisis de documentos, mesa redonda y debate. Propongo un taller para iniciar este proceso porque permite crear y orientar situaciones que impliquen ofrecer a los docentes la posibilidad de desarrollar actitudes reflexivas, objetivas, críticas y autocríticas. Se genera un espacio reales de comunicación y participación .A través de la mesa redonda se logra confrontación de enfoques y puntos de vista, permite al auditorio obtener una información variada y ecuánime sobre el Proyecto Formativo y posibilita el intercambio con los expositores.

La encuesta permite obtener datos a partir de realizar un conjunto de preguntas que apuntan a determinar una mirada al interior de las prácticas dirigidas al conjunto total de la población docente. Mayor rapidez en la obtención de los resultados y gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico. El análisis de documentación permite conocer y comprender la normativa y en base a esto poder armar una propuesta que contemple los planteos de la política educativa vigente sin olvidar el contexto.

El debate propicia la participación, el conocimiento de las posiciones y miradas de los diferentes actores. Es una instancia importante porque posibilita instalar dentro del proceso el conocimiento que se tiene sobre la institución, el contexto y la política educativa. Incentiva la democratización y socialización tan necesarias para establecer propuestas que mejoren la vida interior de la misma.

### Objetivos:

- Generar una actitud de apertura al cambio en el Instituto.
- Promover que el Proyecto Formativo se transforme en un instrumento de construcción de identidad en torno al conocimiento de la propia realidad institucional.
- Generar en los equipos docentes el análisis y la discusión como un método participativo de construir la institución.
- Facilitar la articulación de roles, funciones y actividades que desarrollan cotidianamente los miembros de la comunidad escolar.
- Identificar y designar todos los recursos posibles y necesarios para la elaboración y desarrollo del proyecto.
- Lograr que el Proyecto Formativo sea un instrumento de planificación estratégica basado en el reconocimiento del contexto.
- Establecer un sistema permanente y coherente de evaluación y reajuste del proceso de construcción del proyecto.

Desde el equipo directivo iniciar con un periodo de sensibilización, intentando que la comunidad escolar entienda la necesidad de dedicar un esfuerzo importante a la elaboración del proyecto educativo. A partir de un taller se busca que los actores tengan conocimiento del proceso que se inicia, de sus ventajas, los compromisos que implica y los cambios que se deben dar en el instituto.

Formar un equipo representativo de toda la comunidad educativa para dinamizar el trabajo, lo conforman docentes de cada carrera, puntualmente uno de la formación general, uno del campo de la práctica y otro de la formación específica. El mismo elabora el anteproyecto a partir del análisis de los nuevos lineamientos curriculares para que sirva como documento de trabajo base a la comunidad escolar. Dentro de este proceso poder conocer cuales son los requerimientos más importante en formación docente. Permite contrastar las diferentes representaciones que circulan en el Instituto sobre lo que significa formar a un futuro docente.

Esta propuesta posteriormente la trabajan grupos pequeños de acuerdo a cada profesorado para que cada uno analice y establezca propuestas de cambio al anteproyecto en función de las particularidades de cada carrera. Aquí fundamentalmente determinar los cambios que se

proponen y a su vez analizar las prácticas que se viene realizando al interior de cada carrera, situaciones vinculadas a las trayectorias de los alumnos, al trabajo en equipo de los docentes, instancias evaluativas tales como parciales y finales, pensar en el grado de concordancia sobre los criterios de evaluación que son sostenidos por los diferentes profesores.

A través de la aplicación de encuestas a toda la comunidad educativa se pueda lograr reflexionar sobre quiénes somos, qué pretendemos y hacia dónde vamos. Considero que en este momento del proceso, la participación de toda la institución es fundamental. Esta instancia nos permite la definición de la visión y misión del instituto. Como plantea Romero (2004) “gestar escuelas como comunidades de aprendizaje es transformar el aislamiento y la dependencia en vínculos de colaboración, autonomía y participación”.(p.13)

Posteriormente se organiza una Mesa Redonda donde los expositores plantean las conclusiones arribadas producto del trabajo con las encuestas dando lugar a que el auditorio plantee las preguntas correspondientes y como cierre se formulan los objetivos generales del proyecto de formación. En reuniones por departamento de cada carrera se identifican logros y problemas. De éstos últimos poder clarificarlos para establecer su carácter, es decir de los que requieren una pronta intervención o de una particular atención. De aquí que surjan proyectos específicos que se configuran como las posibles alternativas que el conjunto de docentes plantea para el acercamiento a la visión institucional y como respuestas a los obstáculos hallados.

Como cierre de este proceso desde el equipo directivo se plantea la implementación de instancias evaluativas para cada uno de los aspectos o momentos que forman parte del recorrido. Se plantea que la evaluación no se limita a establecer cuáles son los éxitos o fracasos del proceso sino que se orienta a producir conocimiento sobre las acciones planificadas o no y que le permita al instituto la toma de decisiones en un proceso de mejora continua. Es importante que todos los actores conozcan los indicadores de logro ya que posibilita contar con una brújula para poder mantenernos fieles a los propósitos iniciales. Esto posibilita develar que este proceso de mejora qué significa mejorar y que signos que nos dan la pauta de que estamos bien encaminados. La construcción de indicadores debe ser clara, con enunciados sencillos para que realmente se tornen evidentes a todos los actores. A medida que avanza el Proyecto es posible que se haga necesario reformular los indicadores o formular nuevos para que generen la información pertinente.

### Cronograma de actividades

<b>Actividad</b>	<b>Fecha aproximada</b>	<b>Responsables</b>
Taller de sensibilización	Primera quincena de Mes 1	Equipo directivo
Elaboración de Anteproyecto	Primera semana de mes 2	Equipo representativo
Análisis de anteproyecto propuestas de cambio	Primera quincena de mes 3	Equipo directivo y equipo representativo
Aplicación de encuestas	Primera semana de mes 4	Equipo representativo
Mesa Redonda	Tercera semana de mes 4	Equipo directivo y representativo
Reunión por departamentos	Última semana de mes 5	Jefes de departamento de los diferentes profesorados
Evaluación	Durante todo el proceso	Equipo directivo

## **Plan de monitoreo y evaluación**

Con el objetivo de visualizar los avances y dificultades en la elaboración del Proyecto Formativo se realizan cortes evaluativos que permite tomar decisiones acerca de los pasos a seguir. De acuerdo al cronograma presentado al finalizar cada actividad se elabora un instrumento de evaluación y determinados criterios acorde a la situación evaluada.

La primera actividad evaluativa corresponde al inicio del Proyecto, a través de una observación directa, se apunta a determinar el grado de adhesión a la propuesta, la valoración expresada por los diferentes actores sobre la misma.

En las siguientes instancias se logra una evaluación a través de entrevistas, lectura de informes para conocer las actitudes y opiniones sobre las acciones que se llevan a cabo. Entre los criterios que se consideran pertinentes menciono la atención y respeto ante las acciones realizadas en los grupos pequeños, la articulación en la reunión de departamento, manejo adecuado de los canales de comunicación, roles desempeñados acordes a la función, de las propuestas cuáles se concretan y cuales no, efecto que produce lo realizado, lo que se pasó por alto, la pertinencia de los proyectos de acuerdo a las problemáticas priorizadas, la disponibilidad de recursos y el tiempo programado para las diferentes líneas de acción.

Una etapa importante del plan de monitoreo y evaluación lo constituye la etapa de distribución de la información. Se apunta a elaborar un informe claro, comprensivo, preciso donde todos los actores del instituto conozcan y analicen los avances, los cambios, el impacto en la dinámica institucional como así también los aspectos críticos y problemáticos detectados. Este se constituye en un momento para la toma de decisiones donde se puntualizan cuestiones que hay que mejorar, cuestiones que hay que cambiar y cuestiones que hay que incorporar como nuevas.

Tomar decisiones fundadas en área vitales identificadas por lo protagonistas significa un avance en el camino de la autonomía, de tal forma que el Instituto pueda articular y ejecutar su proyecto.

Este proceso de evaluación permite también poder instalar una cultura evaluativa en la institución. Todos los actores conociendo previamente el valor de poder contar con dispositivos de evaluación y tener claro los objetivos que se pretenden lograr con su aplicación, que es fundamental para cambiar el sentido de la misma y que no se vea como control.

También es posible identificar una dimensión formativa que, orientada hacia el interior de la institución tendrá por objeto proporcionar información útil en tanto, enfocando los puntos débiles, genere un punto de partida para iniciar mejoras institucionales. La mejora escolar se construye sobre lo que ya existe. En palabras de Romero (2004) "lo interesante del concepto de mejora es que denota un hacer a partir de lo que existe y, en este sentido, recoge la idea de que el cambio significativo no opera por demolición, sino mediante procesos de diálogo y reconstrucción de lo existente.

Finalmente, agregaré que la utilidad de la evaluación no debería ser únicamente considerada a partir del alcance que ésta haya tenido de los propósitos declarados inicialmente, puesto que las consecuencias de un proceso evaluador con frecuencia exceden las previsiones. Por ello, cuando una evaluación es llevada a cabo, es necesario prever todos aquellos efectos de modo tal que resulte posible analizarlos en el momento en que éstos se presenten.

## **Bibliografía consultada**

- Alterman, N. (2008). *Desarrollo curricular centrado en la escuela y en el aula*. Fortalecimiento Pedagógico de las Escuelas del Programa Integral para la Igualdad Educativa. Ministerio de Educación de la Nación
- Pozner, P. (2000). *Competencias para profesionalización en la Gestión*. (Modulo 2, 9) Buenos Aires: UNESCO-IIPE
- Ceballos, M y Ariaudo, M (2007) *La trama de las instituciones educativas y de su gestión directiva*. (2007) Córdoba: Yammal Contenidos.
- Gvirtz, S. y Podestá, M.E. (2004) (comp.) *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza*. Buenos Aires: Granica.
- Romero, C. (2009). *Hacer de la escuela una buena escuela*. Buenos Aires: Aique.
- Blejmar, B. (2006) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Noveduc.
- Nicastro, S. (2006). *Trabajar de director o sobre un hacer en situación*. En *XXI. Revista de Educación*, (pp.61-68) 8 Universidad de Huelva.

*“Vale la pena luchar por no permitir que las organizaciones sean negativas por omisión y porque sean positivas”*

*D. Fullan, M; Hargreaves, A.*

### **Contextualización Institucional**

El presente trabajo se enmarca en los Centros Educativos Rurales de Nivel Secundario (CB y CER).

Se caracterizan por un contexto diverso con marcadas diferencias culturales, económicas y sociales. No obstante, guardan ciertas problemáticas comunes, y en línea con la nueva Ley de Educación Nacional, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba ha orientado su política hacia la igualdad y la inclusión con el objetivo de asegurar una educación de calidad para todos.

Uno de los objetivos del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, es la ampliación y el fortalecimiento de la Educación Rural, a través de la creación de las Subdirecciones de Educación Rural, dependientes de la Dirección General de Educación Inicial y Primaria y de la Dirección General de Enseñanza Media, para darle a esta modalidad un mejor abordaje y tratamiento.

No debe considerarse a la realidad rural de nuestra provincia como algo homogéneo o uniforme, sin embargo para su análisis pueden considerarse rasgos comunes que la caracterizan. Para ello, deben tenerse en cuenta las particularidades que presentan las estructuras sociales, las distintas orientaciones en materia productiva, además de los rasgos culturales de cada región, zona y pueblo.

La Educación Rural, por lo tanto debe responder a esas distintas realidades rurales a fin de brindar una respuesta contextualizada a las problemáticas que se presentan.

La Educación Rural merece una mirada distinta, no sólo por el ámbito en que se desarrolla, sino fundamentalmente, por las necesidades de atención que viene demandando desde hace algún tiempo a esta parte.

Desde 1999 fue política educativa provincial que se extendieran dichos servicios asegurando que *“la escuela debe ir a los niños y no los niños a la escuela”* por lo que hubo un crecimiento de más del 300% en los CB Rurales de nuestra provincia. En el año 1997 se comienza con 27 servicios y un total de 986 estudiantes, en el año 2010 se contabilizan casi 150 servicios con casi 6.000 estudiantes.

Por otra parte se crean en el año 2003, los Ciclos de Especialización Rural (CER) con dos orientaciones: Producción Agropecuaria y Turismo, Hotelería y Transporte, actualmente se cuenta con más de 60 CB Rurales que tienen la continuidad de CER.

A pesar de la expansión y el trabajo realizado en Educación Rural desde el Ministerio de Educación se busca *“mejorar la calidad educativa y garantizar un correcto y apropiado abordaje de su problemática”* y es aquí donde cobran relevancia los Equipos de Gestión (Directiva, Supervisión) quienes tienen un gran desafío en contribuir en la recreación de las condiciones institucionales que faciliten y orienten la planificación de la tarea educativa, su ejecución y evaluación.

Los Servicios Rurales de Nivel Medio (CB Y CER) que se presentan en el presente trabajo, son escuelas Anexas a los IPEM de localidades cercanas. La mayoría funcionan en los edificios de

las escuelas primarias, es decir comparten la infraestructura. Por lo general el Nivel Secundario funciona en el turno tarde siendo una constante la falta de espacios (aulas) supliéndose esta necesidad con la provisión de aulas móviles.

Las matrículas de estas Instituciones oscilan, entre 10 y 150 estudiantes. En general provienen además del pueblo en donde se encuentra la escuela, de parajes aledaños al mismo, en muchos casos deben recorrer varios Km. a pie, en bicicleta o a caballo, siendo una constante en la mayoría de estos lugares la falta de transporte público de pasajeros. Se cuenta con escuelas que, por su ubicación en lugares muy desfavorables, tienen la modalidad de albergue, esto permite que algunos estudiantes eviten realizar diariamente recorridos de varios kilómetros.

Las distancias que los estudiantes deben recorrer, el escaso incentivo desde la familia, una escuela que de pronto no responde a los requerimientos del medio rural inciden en las trayectorias de los mismos.

La Trayectoria de los que ingresan a los servicios rurales están determinadas de acuerdo al trabajo realizado, experiencias vividas, etc. En las escuelas primarias, muchas de ellas de personal único y en otros casos con plurigrados, el no tener en cuenta, en muchos casos estas experiencias previas, es una de las causas, sumadas a otras que se detallarán a continuación, que ocasionan una de las problemáticas relevantes de los servicios rurales que es: la Repitencia, Sobreedad y abandono. No se reconoce la Pluralidad Cultural como valor, no se prepara para actuar en el complejo mundo actual<sup>15</sup> (Flavia Terigi, 2010) Sociedades más complejas y plurales que cuando se inician los sistemas educativos.

Es importante saber que gran parte de los logros o resultados de los estudiantes se debe a factores que no siempre dependen de sus propias capacidades o esfuerzos, sino que se relacionan con el contenido de lo que aprende, de las condiciones en que aprende, de las formas de trabajo del docente, de la organización de la escuela en sus tiempos, espacios, roles y funciones, en las pautas de convivencia, es decir, en todo lo que hace a la CULTURA INSTITUCIONAL<sup>16</sup>.

Pensar las trayectorias como resultado de las relaciones establecidas por los estudiantes con los docentes, con los directivos, con los proyectos y propuestas pedagógicas, en los Centros Educativos Rurales la no presencia de los directivos en el lugar y la escasa carga horaria de la mayoría de los Docentes, ocasionan un trabajo fragmentado, individualista... Los Docentes reclaman la necesidad de la presencia del directivo para que los asesore, los acompañe.

Al igual que con los alumnos, es de gran importancia señalar la diversidad que encontramos en los docentes que ejercen en los estos centros educativos, tanto en lo que hace a su formación inicial: profesores, profesionales (abogados, ingenieros agrónomos, etc.), maestros de nivel primario (maestros tutores), egresados de nivel medio con orientación técnica y luego también se diferencia su participación en capacitación posterior.

En la mayoría de los CB y CER Rurales el plantel docente está conformado por las Maestras Tutoras, (de 1 a 3 cargos de acuerdo a la matrícula), Profesores de CB y CER, en algunos casos excepcionales encontramos algunos cargos de Ayudantes Técnicos y Preceptores de Aula (son los menos) y en los albergues los Preceptores correspondientes, en la mayoría se cuenta con Coordinadores de CB (Docente pasado en Comisión) y Coordinadores de CER (cargo de 15 hs. Cátedras). No se encuentran en los establecimientos los Directivos y

<sup>15</sup> TERIGI, Flavia. La plena inclusión educativa como problema de enseñanza. La enseñanza como problema de política educativa. Novedades Educativas. N° 168. Diciembre 2004.

<sup>16</sup> CEBALLOS Marta y ARIAUDO Mariel "La Trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva" pp. 414. Yammal Contenidos. 2005.

Secretarios, quienes visitan en forma ocasional los anexos. Es una gran debilidad que se hace notar en la organización y funcionamiento institucional.

La no presencia del Directivo es reemplazada de alguna manera, por los Coordinadores, Docentes pasados en Comisión, la buena gestión del Coordinador depende de los acuerdos firmes establecidos entre ambos (Director-Coordinador). Hay Coordinadores que son verdaderos Directores en los Servicios.

En relación a la capacitación de los docentes, en los últimos años se han llevado a cabo las de Matemática y Ciencias Naturales de PROMER, Educación Tecnológica de la Subdirección de Ruralidad. Sólo un pequeño porcentaje se capacitan fuera de la escuela participando de cursos brindados por diferentes instituciones oferentes.

A través de las visitas realizadas a las escuelas, observación de clases, análisis de diferentes documentos (planificaciones, carpetas de estudiantes, actas de reuniones de personal, etc.) se advierte que **en las prácticas áulicas no se respetan los acuerdos logrados** en relación a metodologías de trabajo, criterios e instrumentos de evaluación, utilización de diferentes recursos didácticos. Se cuenta con bastante y variado material bibliográfico el cual no se aprovecha al máximo. Todo esto ocasiona un trabajo fragmentado, individualista, una cultura de trabajo balcanizada. Sin lugar a duda esto influye en los aprendizajes de los estudiantes.

La escuela debe brindar una propuesta acorde a las necesidades y a las características de los sujetos y de su contexto social y cultural, por lo cual la escuela debe generar proyectos consensuados, colegiados que aseguren los objetivos de igualdad y calidad, es así que la evaluación debe ser considerada como una herramienta potente para la mejora, no solo enfocada en los estudiantes sino en todos los aspectos institucionales (dimensiones) y en el contexto.

Se observa en los Servicios que la Autoevaluación que se lleva a cabo, por lo general en los meses de diciembre y febrero, cuenta con escaso número de docentes (un 30%), esto tiene que ver con la carga horaria, es decir se asiste por lo general a los IPEM en donde los docentes concentran la mayor cantidad. El trabajo realizado en estas instancias sigue poniendo el acento en los resultados académicos de los estudiantes, en el acompañamiento o no de la familia, atribuyéndoseles a ellos generalmente la responsabilidad del fracaso escolar. Continúa la postura por parte de los docentes, de no hacerse cargo de la importancia de su accionar áulico en el proceso. No hay una continuidad a lo largo del año de un proceso evaluativo. Los escasos acuerdos a los que se llega, se pierden en el tiempo por no haber sido fruto del consenso colectivo.

De la autoevaluación realizada surge la necesidad de reforzar los proyectos que se vienen implementando y elaborar otros que surgen de nuevas problemáticas. De lo observado en las distintas instituciones, surge:

a- Proyecto Educativo Institucional (PEI) se ha elaborado en algún momento, pero no se trabaja en su actualización, no es un documento orientador para todos los actores, sólo es tenido en cuenta por aquellos que participaron en su elaboración. Lo mismo sucede con el Proyecto Curricular Institucional (PCI), se logran acuerdos básicos relacionados con contenidos, metodologías, evaluación, en muchos casos no formalizados, no socializados, por lo tanto se pierden en el tiempo. Las planificaciones áulicas son presentadas por los docentes en distintos momentos del año, algunos demasiado avanzado el mismo, y se advierte en las mismas cierta descontextualización al medio rural.

b- Los Proyectos Específicos son variados y de muy diversas temáticas, existen algunos en común en relación a la temática abordada, que son los que bajan desde el Ministerio, tal es el caso de:

- i) Acuerdos Escolares de Convivencia” Resolución Ministerial N° 149/10, en la mayoría de los casos se encuentran en proceso de elaboración, anteriormente se redactaban a modo de reglamentación con un sentido sancionador, y siempre destinado a ser cumplido por los estudiantes. La nueva propuesta Ministerial, enfatiza trabajar los “Acuerdos” incorporando a todos los actores involucrados en el quehacer de la Institución. Se pretende en lo posible evitar la sanción-castigo por sanciones-reparadoras. Se destaca la importancia de la participación de todo el colectivo en la elaboración del proyecto, a fin de lograr el posterior cumplimiento de lo establecido. En nivel Secundario los establecimientos tienen plazo hasta julio de 2011 para presentar los anteproyectos a la Inspección respectiva y luego a la Dirección General de Nivel.
- ii) Formación de Los Centros de Estudiantes – Resolución Ministerial N°124/10, no estaban formados con anterioridad a la presente resolución. Están trabajando en la etapa de socialización, dando a conocer la función, importancia de los mismos. En los establecimientos con poca matrícula se hace más difícil.
- iii) Proyectos Socioeducativos de Inclusión (Ex PROMEDU)
- iv) Proyectos Productivos de Base Local (PROMER), tienden a recuperar producciones locales que se han perdido en las comunidades ó bien a fortalecer las que se realizan. Se prioriza la participación de familiares, vecinos, etc.
- v) Proyectos de Albergue: fondos enviados para mejorar la habitabilidad de los albergues y actividades recreativas.
- vi) Además todos participan de los Proyectos: PAICOR, Becas Estudiantiles, Movilidad (compra de bicicletas, abonos escolares)
- En algunas instituciones se viene trabajando en redes con notables logros: Comuna, Dispensario, Hospital Regional, Policía, etc.

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

Se tienen en cuenta los tres modelos conceptuales para organizar la mirada sobre los aspectos relevantes de la Institución educativa señalados por Santos Guerra quien pone se enfoca a los aspectos cualitativos captados por diferentes instrumentos y procesos de recolección; si consideramos el modelo empleado por la Inspección de Escuelas en Escocia prioriza la autoevaluación institucional por parte de cada escuela, destacando los logros académicos, en tercer lugar el modelo empleado por la Unidad de Medición de Resultados Educativos en Uruguay hace centro en los aprendizajes de los estudiantes, agregando un componente no considerado por los anteriores relacionado con el contexto sociocultural del cual provienen y sobre el de la instituciones donde operan.

En las observaciones realizadas en los diferentes centros educativos de la Zona, se tuvieron en cuenta de lo que aporta cada modelo y se complementa con el resto. De los distintos modelos antes señalados se profundiza cada uno de ellos de acuerdo a la dimensión analizada y el momento en que se realiza.

Cabe marcar algo importante:

Teniendo en cuenta lo señalado por Pedro Ravela: la evaluación como una herramienta potente para la mejora, ya no enfocada en los estudiantes sino en todos los aspectos institucionales y en el contexto en el cual está inserta la misma, por lo tanto se enfocará la mirada en las tres principales dimensiones:

- El contexto socio-cultural
- Los procesos a través de los cuales se desarrolla dicha labor.
- Los resultados de la labor del Centro<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> PEREZ GÓMEZ, A. “La Cultura escolar en la sociedad neoliberal”. Ed. Morata. Madrid. 1998.

Por lo tanto al adoptar modelos de evaluación para el centro educativo, considero que el mismo debe poder abordar todos los aspectos mencionados anteriormente y no dejar nada al azar.

La realidad a considerar es muy amplia, por lo tanto se hace necesario utilizar indicadores que muestren la misma de una manera sistemática y comparable a lo largo del tiempo. Al contar con un sistema de información, la gestión escolar será más eficiente y podrá tomar decisiones en pos de una mejora. La autoevaluación institucional es una tarea compleja e inacabada que abarca los resultados de la labor del centro, el contexto y los procesos, por lo tanto no puede simplificarse solamente a relevar datos y elaborar informes sino que requiere pensar, reflexionar e interrogarse de manera continua, para poder ir más allá de los datos y su problematización, saber nuestra realidad, tomar decisiones y actuar.

Hoy, hacer eje en la enseñanza es resignificar el sentido del accionar del sistema educativo y de las prácticas en las organizaciones escolares. Mirar, no para encontrar culpables, sino para comprender e intervenir. Esto significa replantear parte del debate pedagógico y abordarlo desde perspectivas más amplias, sostenidas por planteos de orden político, filosófico o sociológico, no reduciéndolo a lo meramente instrumental. Lo teórico propone categorías y conceptos para iluminar y pensar las situaciones de la práctica, para pensar y producir algo nuevo, distinto y al mismo tiempo conservar y potenciar las maneras de hacer que vale la pena sostener., replantear la relación teoría – práctica.

Promover el debate sobre la autoridad pedagógica de los que gobiernan las instituciones y de los que asumen la formación y la enseñanza, invita a volver a preguntarse sobre la responsabilidad, sobre las condiciones organizativas, sobre los proyectos de formación que se piensan, elaboran y desarrollan en cada institución. Asumir el desafío de educar requiere contar con ciertas condiciones organizativas, muchas de las cuales se generan en cada lugar, por ejemplo, el tiempo. Qué tiempo” nos damos” para pensar lo que hacemos y lo que provocamos, qué tiempo “les damos “para que los otros piensen lo que hacen y sus consecuencias. Qué tiempo “nos damos” para la enseñanza y para los aprendizajes.

Es fundamental tener en cuenta lo expresado por Flavia Terigi en relación a las trayectorias Docentes, el pasado escolar deja huellas que influirán en el desempeño profesional, de quienes hagan de la escuela su presente. Los saberes incorporados a lo largo de su trayectoria escolar actúan conformando las prácticas y representaciones de hoy.

### Delimitación de la problemática

Las problemáticas más destacables que emergen de los Servicios Rurales de la zona, son el **Escaso rendimiento escolar, la consecuente Repitencia, Sobreedad y DESGRANAMIENTO de la matrícula**. De acuerdo a un análisis cuantitativo y cualitativo de los diferentes documentos y registros, encuestas, entrevistas realizadas se observa claramente el elevado porcentaje de: estudiantes repitentes, con sobreedad, abandono. Muchos de ellos que promueven de un año a otro con materias previas.

Los Servicios Rurales que tienen CER (Ciclo de Especialización Rural) es notable la disminución de matrícula desde 1er año hasta 6to. Año, aproximadamente llegan un 40% (No hay pases a otras escuelas). Al confeccionar el árbol de problemas, se detecta que la problemática antes señalada es producto de varias causas:

- Escasa presencia del Equipo Directivo en el establecimiento.
- Presencia del Coordinador, de CB y/o CER, pero con pautas poco definidas de su función.
- Mayoría de Profesores con poca carga horaria en la institución lo cual ocasiona escaso compromiso y dedicación.

- Escasos tiempos institucionales que permitan al cuerpo Docente la constitución de equipos de trabajo, a fin de consensuar pautas de trabajo, planificar.
- Escasa formación y capacitación de los docentes para el desempeño en ámbitos rurales.
- Diferentes culturas profesionales docentes marcadas por el individualismo y aislamiento que impactan sobre la enseñanza.
- Estudiantes que ingresan a 1er año con marcados desigualdades de preparación académica (proviene de escuelas de diferentes parajes, de personal único) que se ve como dificultad y no como posibilidad-potencialidad.
- Escasa presencia y compromiso de la familia en la institución – razones de distancias.
- Infraestructura insuficiente: aulas que funcionan como dormitorios y espacios comunes que funcionan como aulas, no hay espacios para biblioteca, no se cuenta con Sala de Informática.

En otras palabras, se puede decir, que la problemática planteada responde a un factor multicausal, por ende revertir la situación significa poner en marcha actividades que no sólo involucren a docentes y estudiantes, sino a todos los integrantes de la institución, a la familia y a la comunidad en la que está inmersa la escuela.

La gestión de instituciones educativas debe orientarse hacia una escuela capaz de incorporar, problematizar y conceptualizar la realidad en la que está inmersa, reubicándose y resignificando su función<sup>18</sup>. Participar de la cultura escolar es un símbolo de integración social, implica apropiarse de los códigos necesarios para dialogar en y con el mundo. La escuela debe contemplar y dar respuestas a la polifonía de identidades que concurren a ella<sup>19</sup>. Todo esto implica el esfuerzo del conjunto de docentes y directivos para transformar la escuela en una institución que enseña y aprende.

Como sabemos, uno de los rasgos sobresalientes en el Nivel Secundario es la fragmentación, la problemática seleccionada profundiza este fenómeno y por consiguiente un marcado grado de incidencia en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de la institución. Si se logra trabajar en ir modificando el mismo, esto incidirá en prácticas escolares más colegiadas mejorando notablemente la calidad de los aprendizajes<sup>20</sup>.

### **Propuesta de Intervención**

La Ley de Educación Nacional N° 26.206 establece el camino a recorrer hacia una escuela pública con capacidad para sostener una propuesta que asegure un mínimo de trece años de buena escuela para todos los niños, adolescentes y jóvenes que habitan nuestro territorio nacional.

Es interesante comenzar interrogándonos: ¿Cómo se resuelve hoy la tensión entre masividad y una buena educación? ¿Cómo garantizar la plena inclusión en las complejas condiciones escolares actuales, procurando torcer ese supuesto destino de descrédito creciente que viene soportando la escuela, los docentes y la oferta educativa del nivel? ¿Cómo sostener la apuesta a que los conocimientos y las habilidades adquiridas en la escuela secundaria sean convocantes para los jóvenes y sustantivos a la hora de proyectar sus sueños y ambiciones?

Será necesario elegir entre estar atento a aquellas experiencias que puedan resultar orientadoras, entre animarse a poner a prueba otras tantas para avanzar en un camino de cambio y de mejora o quedar adherido a una perspectiva nostálgica, despojada de parámetros históricos y contextuales.

<sup>18</sup> SACRISTÁN, Gimeno y PÉREZ GÓMEZ, Ángel. "Comprender y transformar la enseñanza". Ed. Morata Octava. 1999. Madrid.

<sup>19</sup> SACRISTÁN, Gimeno y PÉREZ GÓMEZ, Ángel. Op. Cit

<sup>20</sup> Extraído de una producción docente en curso de capacitación Trabajo de Evaluación. Córdoba. Año 2000.

Es por ello que si queremos desarrollar una gestión responsable será necesario contar con un sistema de información en el cual la misma esté ordenada, organizada y sistematizada. Esto le permitirá al director: i) Conocer la realidad del Centro y del contexto, ii) detectar principales logros y problemas, iii) fortalecer su gestión directiva, iv) comunicar la información a los actores institucionales, v) interrogarse acerca de los problemas (causas y consecuencias), vi) priorizar problemas, vii) delinear líneas de acción, viii) elaborar proyectos de mejora, ix) reorientar estrategias de acción, x) asesorar y acompañar la tarea áulica, xi) valorar los resultados del centro.

### Objetivos:

- Promover la inclusión de los adolescentes y jóvenes en el nivel y asegurar las trayectorias continuas completas de los estudiantes.
- Elevar el rendimiento académico especialmente de los estudiantes en situaciones de vulnerabilidad y en riesgo, mediante el trabajo conjunto de Maestros Tutores, Profesores, Directivos y un mayor compromiso de los padres.
- Construir de manera cooperativa una propuesta curricular institucional consensuada, articulada acorde a las necesidades actuales de los estudiantes y del ámbito rural.
- Fortalecer el trabajo en equipo de los actores involucrados a fin de delimitar las problemáticas, priorizar y determinar acciones a implementar, promoviendo cambios en el gobierno escolar.
- Lograr un cambio en las prácticas áulicas de los docentes, promoviendo otros espacios de enseñanza y de aprendizaje y otras instancias de evaluación.
- Lograr un verdadero trabajo en redes interinstitucionales para articular contexto-institución y poder dar respuestas a las demandas y necesidades de cada comunidad.

### Líneas de Acción

La línea de acción que se propone, debe tender a movilizar y lograr la elaboración de planes de mejora en cada institución, en dichos planes tener en claro acerca del camino que seguirá cada escuela:

- Qué va a hacer en un año (proyectos, acciones o actividades)
- Destinado a quiénes (población-objetivo)
- Con qué periodización (etapas)
- Quiénes van a ocuparse de cada cuestión (responsable/s por tarea/s)
- Con qué recursos didácticos u otros y en qué espacio/s
- Cómo va a evaluar las acciones, es decir, cómo se dará cuenta de lo logrado y en qué medida se avanzó con lo propuesto.

A.- Estrategias para los inicios de la escolaridad: la articulación primaria – secundaria

- #Propuestas para el periodo inicial de repaso y diagnóstico
- #Propuestas curriculares para articular el pasaje entre primaria y secundaria
- #Propuesta de equipos por área y parejas pedagógicas

B.- Estrategias para potenciar la enseñanza teniendo el medio rural

- #Propuestas de gestión de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.
- #Propuestas que promuevan prácticas de aprovechamiento de los recursos tecnológicos.
- #Propuestas para diversificar y enriquecer las estrategias de evaluación de los aprendizajes

C.- Estrategias para la recuperación de los aprendizajes

- #Propuestas de apoyo a los aprendizajes de las asignaturas.
- #Propuestas de orientación y apoyo para los periodos de exámenes.

D.- Estrategias de gestión de la convivencia.

E.- Estrategias para favorecer y acompañar el diseño de un proyecto post secundario

#Propuestas para garantizar la terminación del secundario

#Propuestas de articulación con el mundo del trabajo

#Propuestas de articulación con la educación superior

Las estrategias seleccionadas responden en primera instancia al ingreso de los estudiantes al Nivel Secundario, Todo niño que ingresa a la escuela trae consigo un bagaje de conocimientos, de experiencias que ha adquirido durante el proceso de socialización dentro de un medio social determinado. Como docentes debemos considerar esas competencias cognitivas y afectivas para lograr desarrollar nuevos aprendizajes como se señaló en la descripción de las trayectorias de los estudiantes, los mismos provienen de escuelas con modalidades diversas, en tal sentido es fundamental planificar el ingreso de los niños-adolescentes ya que en muchos casos es decisivo de su permanencia o no.

Luego es necesario que en el recorrido el estudiante se encuentre con propuestas de enseñanza por parte del docente que favorezcan aprendizajes significativos, basados en las experiencias previas de los estudiantes y acordes al contexto rural. Lograr el aprovechamiento al máximo posible de los recursos tecnológicos disponibles: material bibliográfico, netbook, TV, DVD, etc. Las evaluaciones de los estudiantes no sólo deben tender a valorar resultados sino además tener en cuenta el proceso de aprendizaje. El análisis de la documentación referida a los exámenes mostraba a la claras el elevado porcentaje de ausentes y no aprobados en estas instancias (tanto en diciembre como en febrero). Se debe trabajar preventivamente, anticiparse, aplicar estrategias para evitar esta instancia, de lo contrario trabajando en la orientación y apoyo de los estudiantes que llegan a los mismos para superarlas con éxito.

Considero relevante también trabajar con un proyecto que contemple la continuidad de los estudios ó la inserción de los estudiantes en el mundo laboral. Los jóvenes que viven en las zonas rurales deben permanecer ó volver a las mismas como profesionales, en lo posible con un perfil necesario en el lugar.

#### Cronograma de actividades:

**Mes 1:** Taller de evaluación: FODA – construir Líneas de Base en cada escuela. Reunión zonal de Directores y Coordinadores: para acordar pautas de acción. Elaboración de un Proyecto de adaptación para los estudiantes de 1er y 4to año.

**Mes 2:** Taller de Reflexión de la importancia de lo pedagógico – Conformar Departamentos de trabajo, designar coordinador. Taller culturas juveniles – Sujeto de Aprendizaje: nuevas demandas. Trabajo con coordinadores tutorías (Plan de Mejora)

**Mes 3:** Taller sobre atención a la diversidad – Elaboración de Proyecto de adaptaciones curriculares.

**Mes 4:** Estrategias de enseñanza y aprendizaje en el ámbito Rural.

**Mes 5:** Incorporación de los Materiales Tecnológicos (libros, laboratorios, etc.,) La Informática como herramienta de trabajo. Análisis de resultados del 1er trimestre a fin de implementar reajustes.

**Mes 6:** Corte evaluativo: acciones programadas (a fin de determinar...) redefinir y/o profundizar acciones.

**Mes 7:** Taller de Convivencia: relaciones interpersonales – Proyecto de Acuerdos Institucionales de Convivencia.

Mes 8: Propuesta de trabajo en conformación y/o mejoras en los Centros de Estudiantes. Participación activa en Actividades de la Semana del Estudiante. Análisis de rendimiento de 2do. Trimestre.

Mes 9: Análisis, reflexión y redefinición de Proyectos Específicos. Talleres de orientación vocacional.

Mes 10: PEI Y PCI. Lectura de bibliografía. Recuperar en lo escrito lo trabajo en los talleres. Retomar lo realizado, analizarlo, completarlo, realizar ajustes.

Mes 11: Teniendo en cuenta la fecha de finalización de clases, el periodo de coloquios, los exámenes previos regulares, previos y libres, en este mes resulta complicado llevar a cabo jornadas de talleres de capacitación. Se tratará de llevar a cabo 2 (dos) actividades:

Análisis de rendimiento del 3er. Trimestre y promedios finales. Quedará como información sistematizada para ser trabajada en la autoevaluación de febrero.

Llevar a cabo una reunión con los distintos profesionales de las instituciones de la comunidad y zona aledaña (escuelas primarias, dispensario, hospital regional, comuna, puesto policial, etc.) a fin de elaborar un Plan de Acción y poner en marcha el trabajo en red.

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

La evaluación será permanente y con cortes evaluativos establecidos en los meses de febrero y junio, esto permitirá hacer un seguimiento continuo del proceso. Es de gran importancia poder lograr analizar, reflexionar sobre los datos que se obtengan tanto desde lo cualitativo como cuantitativamente que esto permita tener una mirada más objetiva de la situación institucional y del contexto lo cual permitirá poder mejorar, potenciar o modificar acciones.

Al finalizar cada trimestre es importante tener en cuenta los resultados académicos de los estudiantes, ya que éstos serán el insumo de posteriores instancias de diagnóstico institucional.

Será importante hacer un seguimiento de las acciones que se realicen en cada escuela y coordinar con el equipo directivo y Coordinadores de cada Institución el monitoreo y seguimiento que deberán hacer a través de la observación de clases, registro y entrecruzamientos de datos, de diferentes documentos a fin de determinar el impacto de todas las acciones llevadas a cabo en el transcurso del año.

Es muy importante que se realice una devolución de resultados a los actores involucrados a fin de ir realizando los ajustes, modificaciones etc. en tiempo y forma.

### **Bibliografía consultada**

- Alterman, Nora B. *Desarrollo curricular centrado en la escuela y en el aula*. Documento para el docente. Ministerio de Educación.
- Area, M. *Los medios, los profesores y el currículo*. Cap. 2: medios y Currículum: otra perspectiva de análisis. Barcelona, Sendai Ediciones, 1991.
- Blejmar, Bernardo. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Ediciones Novedades Educativas. Bs. As. 2005
- Cangenova, Ricardo. *Los núcleos de integración curricular en el diseño y desarrollo de iniciativas pedagógicas escolares*. Programa Integral para la Igualdad Educativa.

- Ceballos, M. y Ariaudu, M. *La Trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva*. Edic. Yammal. Córdoba. 2005.
- Connel, R.W. *Escuelas y justicia social*. Cap. IV: La justicia curricular. Madrid. Edic. Morata. (1977)
- Dussel, I. y Southwell, M. *¿Qué y cuándo puede una escuela?* El Monitor N° 25. Noviembre de 2010.
- La Línea de Base. Como herramienta en los procesos de autoevaluación. Ministerio de Educación, Provincia de Córdoba. (2009)
- La Línea de Base. *Trayectorias escolares, acciones e intervenciones docentes*. Ministerio de Educación, Provincia de Córdoba. (2009)
- Manes, Juan M. *Gestión estratégica para instituciones*. Ediciones Granica S.A. (1999) Bs. As. 1999.
- Ravela Pedro. *La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar*. Programa
- Terigi, Flavia. *La plena inclusión educativa como problema de enseñanza*. Conferencia internacional de Sociología de la educación. Revista Novedades Educativas. (2004)

### Contextualización Institucional

La expansión de la Educación de Adultos en la provincia de Córdoba se vio intensificada a partir del advenimiento de la democracia, con la creación de los primeros servicios educativos para adultos del Nivel Secundario (CENMA) que dependían de la recientemente creada DEA (Dirección de Educación de Adultos), dependiente de la provincia. En épocas anteriores sólo existían algunos centros educativos llamados “Escuelas nocturnas de Nivel Primario” que dependían de la DINEA (Dirección Nacional de Educación de Adultos) y centros educativos con convenios con sindicatos y otras organizaciones no gubernamentales.

Esta expansión desordenada y escasamente planificada fue ejerciendo presión hasta que en el año 2008, definitivamente, se crea la Dirección General de Enseñanza de Adultos de la Provincia de Córdoba (D.G.E.A) que abarca una diversidad de ofertas educativas. Consecuencia, en parte, del requisito de la terminalidad del Nivel Secundario como pasaporte laboral excluyente y por otra por la persistente representación social de la escolarización como herramienta de ascenso social y por el reconocimiento de la Modalidad: Educación para Jóvenes y Adultos (EPJA) en la Ley de Educación Nacional N° 26206 y en la Ley de Educación Provincial N° 8113.

En el marco de la EPJA, la D.G.E.A tiene como principios que sustentan la política educativa actual la expansión, innovación e integración de la educación de la modalidad (Cabello Martínez 2007):

- La **expansión** de la modalidad implicó establecer criterios organizativos relacionados a las demandas y necesidades de creación y relocalización de servicios educativos en toda la provincia (anexos, extensiones áulicas y sedes de semipresenciales y a distancia).
- La **integración** está directamente relacionada con los principios de educación permanente, abarcativa de toda la Modalidad en los distintos niveles educativos apuntando a los centros integrados.
- La **innovación** apunta a trabajar con un currículum integrado, flexible, que pueda adaptarse a los distintos sujetos a los que llega la educación de jóvenes y adultos, a una diversidad de sectores y poblaciones. Como así también a la innovación en las prácticas educativas acorde a los sujetos de la educación.

La institución sobre la que se realizará el análisis, fue por mucho tiempo la única oferta educativa en esa localidad. Había tenido antecedentes en la década de los 70, pero fue cerrada con posterioridad.

Con el correr del tiempo, en concordancia con las transformaciones a nivel provincial, este Centro fue ampliando su oferta educativa al Nivel Secundario para Adultos y creándose anexos en distintas localidades. El criterio con el que se abren anexos responde a la lógica de llevar el servicio educativo donde exista la demanda y las personas que vivan en esos parajes o pequeñas localidades no cuenten con medios de transporte que les permita asistir donde se encuentra instalado el Centro “madre”.

En relación al contexto en el que se ubican estos centros, y a partir de la información disponible del Censo 2008, se evidencian características muy heterogéneas de la población: un alto porcentaje de población que concurre a establecimientos educativos de educación formal, población por máximo nivel de estudios alcanzados, población alfabetizada. Asimismo

los mismos departamentos muestran también los peores datos estadísticos respecto a hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), en la mayoría de los departamentos del noroeste provincial los porcentajes de hogares con NBI duplican el porcentaje provincial. En este sentido hay que consignar que el Censo 2008 muestra una notoria mejora respecto de los números de hogares con NBI del Censo 2001, en algunos departamentos, donde funciona un servicio educativo de Educación Secundaria Semipresencial para Jóvenes y Adultos, la disminución de hogares con NBI fue del 14%.

Las personas que demandan los diversos servicios educativos disponibles en el establecimiento sobre el que se realiza el presente trabajo, responden, en líneas generales, a las descripciones del “sujeto pedagógico” de la EPJA: tienen una experiencia previa de no inclusión o abandono en los distintos niveles de educación, poseen baja autoestima y poca tolerancia a la frustración, son poseedores de saberes que provienen de contextos no escolares, pertenecen mayoritariamente a sectores de pobreza estructural, buscan adquirir competencias que les facilite el acceso al mundo del trabajo y sólo un pequeño porcentaje aspira a continuar estudios superiores. Como señala Lidia Rodríguez (1993) “el adulto de la educación es un eufemismo que oculta que el destinatario es un marginado pedagógico, lo cual es bastante independiente de la edad cronológica”.

La heterogeneidad es un rasgo característico general que no incluye solo la edad sino otros aspectos tales como trayectorias sociales, educativas y políticas, situaciones específicas por la que atraviesa, entre otras. Estadísticamente, de los estudiantes que cursan el Nivel Secundario completo en la Modalidad Jóvenes y Adultos (MJA) egresa el 25% de los que ingresan. Existe en la Modalidad la posibilidad de ingresar a distintos niveles del trayecto mediante el sistema de equivalencias respecto de los estudios previamente cursados.

En los últimos años, además del crecimiento sostenido de la demanda de Educación de Adultos, cambió el público, el promedio de edad de quienes demandan servicios educativos para jóvenes y adultos es cada vez más bajo y un rasgo distintivo es el abandono relativamente reciente del Nivel Secundario común.

La Institución educativa que se ha seleccionado está atravesada por características comunes a la Educación Permanente de Jóvenes y Adultos (EPJA):

- Alto porcentaje de deserción.
- Estudiantes que entran, salen y regresan al sistema en varias ocasiones.
- Alto porcentajes de estudiantes madres.

En esta línea, en la institución se han desarrollado múltiples proyectos tendientes a mejorar el porcentaje estadístico de promoción y retención. Además se trabaja para procurar comprender y adaptarse a las demandas de un público que iba cambiando cualitativa y cuantitativamente, al ritmo del crecimiento demográfico de nuestra localidad.

Cuando desaparece la DEA las escuelas de adultos se quedan sin un referente a quien dirigirse y la atención a la educación de adultos es absorbida por la DEMES. Algunos funcionarios se mantienen en el sistema y periódicamente se realizan reuniones de directivos de toda la provincia con el objeto de intercambiar experiencias. En un ámbito de escaso reconocimiento y ninguna asignación presupuestaria. Muchas experiencias realizadas por los CENMA han sido incluidas en el Diseño Curricular elaborado por la DGEA.

Recién en el año 2011 la MJA puede aspirar a recibir financiamiento para la ejecución de proyectos de mejora institucional. Hasta ahora no se contó con presupuesto alguno como ocurrió en otros niveles educativos.

La composición y característica del personal docente del CENMA de referencia, responde a las siguientes particularidades. Hay un porcentaje, ahora minoritario, de personal docente

“histórico” que trabaja en la institución desde su creación y, como consecuencia del crecimiento de la oferta, un grupo de profesores jóvenes que han elegido desarrollarse profesionalmente en la modalidad, algunos de ellos son ex estudiantes de nuestra institución.

La incorporación de algunos profesores, que no había tenido contacto previo con la Modalidad, provocó una crisis cuyo síntoma fue la interrupción de un proceso que se desarrollaba naturalmente, mirábamos “la escuela como una organización que aprende” Inés Aguerrondo. Este modelo colectivo era realizado sin marcos institucionales y con poco registro de experiencias, pero llevado adelante como una cultura institucional que resultaba un insumo muy valorado por los profesores “históricos”.

Se vivía con naturalidad que “la gestión escolar tiene que ver con diseñar situaciones que permitan la acción colectiva” Bernardo Blejmar. Se escucha decir, actualmente, a algún personal docente que “los estudiantes no estudian lo suficiente, son dispersos, no se interesan por nada, etc. etc.” Se ha instalado una tendencia a poner afuera las causas de las dificultades que va planteando la actividad cotidiana.

El CENMA tiene una historia de acuerdos institucionales que se realizaron casi siempre de manera informal, siendo por entonces una institución pequeña, la comunicación era personalizada, permanente y resultaba sencillo llegar a acuerdos de intervención curricular, modificar aspectos metodológicos y en algunos momentos se ha replanteado el perfil del egresado teniendo en cuenta los cambios profundos que se fueron produciendo en el contexto nacional, provincial y regional en distintos momentos de nuestra historia reciente.

Actualmente y considerando la incorporación de personal sin experiencia previa se puede observar que existen prácticas que suelen repetir los mecanismos que provocaron el abandono del sistema educativo en algún momento de la vida de nuestros estudiantes. La propuesta pedagógica, en muchos casos, solo distribuye textos que deben ser repetidos y los que cuentan con mayor capacidad de hacerlo obtienen las mejores calificaciones.

Al ubicar el eje del estudio en el texto se tienen muy poco en cuenta los saberes previos de los estudiantes, se tiende a estandarizar y a pasar por alto el contexto cultural donde se está realizando la actividad de enseñanza y aprendizaje. De este modo se materializa que “utilizar el texto como instrumento eje de la enseñanza significa prescindir del currículum oficial y considerar como lo “enseñable” lo impreso en las páginas del texto. De este modo el libro de texto se configura como la autoridad curricular en la clase, dependiendo de él todos los demás componentes de la clase” M. Area, Los Medios, los Profesores y el Currículo, 1991.

Las planificaciones que elaboran algunos docentes se parecen más a un cronograma que distribuye contenidos en el tiempo. Es común escucharlos decir “tengo que apurarme para terminar el programa” lo que pone de manifiesto que su planificación no tiene demasiado en cuenta los ritmos de aprendizaje de los estudiantes.

Además, en las prácticas pedagógicas se encuentra muy presente el paradigma fundacional de la escuela secundaria argentina que supone una escuela selectiva y “meritocrática” (F. Dubet) en franca contradicción con los paradigmas actuales que privilegian la inclusión, la atención a la diversidad y otorgar la posibilidad del cumplimiento de la ley nacional y provincial que consagran a la escuela secundaria como obligatoria. Existen en la institución prácticas docentes que no se adecuan al sujeto pedagógico de la modalidad y ello puede causar, conjuntamente con otras variables, el alto porcentaje de abandono que se da en la misma.

En el año en curso, la Dirección General de Enseñanza de Adultos del Gobierno de Córdoba ha elaborado un Diseño Curricular para la Educación Secundaria Presencial de Jóvenes y Adultos para ser aplicado a partir del ciclo lectivo 2011 en el Primer Año de la Modalidad.

En este documento se considera prioritario establecer acciones tendientes a superar la fragmentación que se evidenciaba en la diversidad de instituciones y ofertas educativas existentes en la MJA. Esta propuesta curricular hace eje fuertemente en la revisión del currículum para la escuela secundaria y su especificidad en Educación de Jóvenes y Adultos y sobre todo en los aspectos metodológicos que tienden a desarrollar capacidades para la promoción social y cultural de sus destinatarios y para su inserción en el mundo del trabajo.

Este diseño se organiza en torno a distintos espacios curriculares, propone un fuerte énfasis en el trabajo por áreas e incorpora el taller como espacio de articulación teoría– práctica, favorece la articulación con otras organizaciones gubernamentales, sociales y de la producción y otorga un gran impulso a los proyectos institucionales.

Esta Propuesta curricular marca criterios de intervención muy claros cuando afirma “la adultez pedagógica suele definirse desde la carencia y no desde las potencialidades y capacidades efectivamente desplegadas por los sujetos en un sinnúmero de espacios”. “Estos aprendizajes producidos generalmente fuera de la escolaridad formal, se condensan en un cuerpo de saberes, creencias y representaciones a partir de los cuales se orientan en el mundo y constituyen un capital cultural que les permite defender sus intereses y expresar sus voluntades. Por lo tanto ellos son un punto de partida en torno a los cuales anclar nuevos conocimientos que los centros educativos deben proporcionar” Diseño Curricular para la Educación Secundaria Presencial de Jóvenes y Adultos, Dirección General de Enseñanza de Jóvenes y Adultos, Córdoba, Febrero de 2011.

### **Selección priorización y explicación de las problemáticas**

En la Institución Escolar seleccionada se observan múltiples problemáticas. En producciones anteriores se han analizado las fortalezas y debilidades de nuestra institución educativa. Para la selección y priorización de problemáticas se tendrán en cuenta las debilidades y cuando se propongan las líneas de intervención serán tenidas en cuenta las fortalezas.

Se han seleccionado las problemáticas que a continuación se detallan:

- La situación sociolaboral del sujeto educativo que concurre a la institución incide fuertemente en la asistencia y permanencia en la misma; generalmente tiene una experiencia previa de no inclusión o abandono en los distintos niveles de educación.
- Las Prácticas docentes no siempre se adecúan a la a las características del sujeto pedagógico de la modalidad.
- Los recursos financieros, tecnológicos y didácticos con que cuenta la institución son escasos (biblioteca, laboratorio, etc.).
- El Personal Administrativo es muy escaso y poco capacitado, además se considera que la estructura de cargos existente no responde a las necesidades actuales de administración.
- Escaso desarrollo de las relaciones interinstitucionales.

Habiendo definido las problemáticas de nuestra institución se establecerán prioridades teniendo en cuenta la gobernabilidad respecto del problema, su visibilidad, el grado de complementariedad con otros problemas, su grado de incidencia, la vigencia del problema y su costo de postergación. La Problemática que se prioriza se encuadra en la dimensión Pedagógica – Didáctica – Curricular:

## **Las Prácticas docentes no siempre se adecuan a la a las características del sujeto pedagógico de la Modalidad.**

La gobernabilidad de la problemática seleccionada es limitada, sin embargo, se considera posible intervenir en la misma desde la gestión directiva. Considerando los resultados del proceso de enseñanza – aprendizaje, aludidos más arriba, esta problemática se hace visible. Se considera que la misma tiene un alto grado de complementariedad con la que refiere a la asistencia y permanencia de los estudiantes en el sistema educativo. El problema tiene plena vigencia y su costo de postergación es alto, puesto que se trata de personas que no retornan al sistema educativo cuando se les hace repetir la experiencia de fracaso.

La problemática seleccionada tiene, a nuestro entender, causas múltiples entre las que podemos mencionar las siguientes.

- Los IFD no cuentan con formación específica para la modalidad.
- La heterogeneidad del sujeto pedagógico de la modalidad es muy pronunciada y tiene que ver con la edad cronológica y los trayectos educativos previos.
- Los tiempos institucionales del personal docente no prevén espacios para la reflexión – capacitación institucional.
- El rol docente responde, en algunos casos, a los viejos paradigmas de la escuela secundaria, estableciendo procesos de selección meritocrática y poniendo el foco en la enseñanza y no en los aprendizajes. Se tienden a repetir prácticas docentes empleadas en la escuela secundaria común.

Es precisamente en relación a las dos últimas causas citadas que se considera posible intervenir desde la gestión directiva.

La problemática seleccionada provoca consecuencias que, entre otras son: repetir los mecanismos que provocaron el abandono del sistema educativo formal en otros momentos de la vida de los adultos y provocar altos índices de desgranamiento. La propuesta pedagógica tendiente a homogeneizar provoca, en algunos estudiantes, el sentimiento de “no poder” y en otros aburrimiento.

Esta selección y priorización de problemas se realiza en función de ciertos criterios paradigmáticos que refieren a la escuela que soñamos ser, una escuela que esté “centrada en el estudiante, en el desarrollo de todas sus potencialidades y capacidades”... “...sin embargo una política de construcción de sujetos se basa en la acción de otros sujetos...” “...parece importante reconocer el protagonismo que tiene el trabajo del maestro en la construcción de sujetos libres y reflexivos”.

Así como es preciso reconocer la heterogeneidad del estudiante adulto se considera imprescindible, además, reconocer que existe en el personal docente de nuestra Institución, una heterogeneidad manifiesta y una diversidad a la que hay que reconocer para poder abordar. “...la complejidad de la tarea que tenemos por delante no debería asustarnos, no debería ser una excusa para paralizarnos sino, por el contrario, un motivo para el entusiasmo, para la aventura, para el desafío teórico” Tenti Fanfani (2008)

### **Propuesta de intervención**

Es propósito de esta propuesta de intervención diseñar estrategias que tiendan a mejorar la calidad educativa y, como consecuencia de ello, mejorar los índices de retención y terminalidad educativa, teniendo como eje el trabajo sobre las prácticas docentes.

“El diseño de una estrategia implica una elección, la de la orientación a seguir y el destino a alcanzar” en su construcción “deben participar la mayor cantidad de colaboradores...pero debe ser elaborada por el equipo de conducción y decidida por el/los responsables de la organización” Blejmar B. (2006)

Se espera focalizar en la necesidad de obtener aprendizajes institucionales e individuales del personal directivo, docente y administrativo, definiéndolos como “nuevos sujetos de aprendizaje” Gvirtz S. y Podestá ME (2004).

En consecuencia se considera conveniente y necesario centrar la gestión directiva en instalar la idea de que el personal directivo y docente deben constituirse en sujetos de aprendizaje, quebrando de este modo la noción de que los únicos que aprenden en la escuela son los estudiantes. Y que “los procesos de cambio continuo nos lleva a definir nuevos aprendizajes y nuevos sujetos de aprendizaje, los propios docentes y las instituciones escolares” Claudia Romero, citada por Podestá.

Entendiendo por mejorar la calidad educativa que “la escuela tiene que formar ciudadanos comprometidos, trabajadores inteligentes y para ello tenemos que apuntar a dos ejes, como señala la UNESCO en su informe Delhors:

- Aprender a aprender
- Aprender a vivir juntos, Gvirtz S. y Podestá ME (2004)

Esta propuesta de intervención se concibe a mediano plazo, las transformaciones no suceden sino de manera progresiva, “un cambio es la suma de actos que lleva a reinterpretar y repensar las funciones y roles de cada uno de los niveles de la estructura escolar, es decir, se trata de un proceso y no de un hecho del mismo modo que el mejoramiento escolar es un proceso y no un producto final” Gvirtz S. y Podestá ME (2004)

Se espera instalar en el centro del debate **la práctica docente como factor de cambio posible** en los resultados de las estadísticas de permanencia y egreso de los estudiantes. Se considera como un desafío a la gestión directiva que motive el involucramiento de todo el personal para trabajar en equipo y lograr las mejoras deseadas, por lo que creemos que:

“Recuperar la función específica de la escuela: enseñar más y mejor considerando a la escuela como unidad de cambio, y a directivos y docentes como actores claves de esta transformación” María Eugenia de Podestá

El eje desde el que se pretende abordar en esta propuesta es el de Gestión Institucional orientada a intervenir en el Desarrollo Curricular, ubicando como centro la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes, “...privilegiar el trabajo curricular como foco de la tarea docente y contextualizar lo anterior en un dispositivo institucional que transmita diaria y sostenidamente relaciones democráticas, de inclusión y solidaridad” (Carranza 2005). Se pretende abordar la enseñanza como la posibilidad de motivar y acompañar procesos de aprendizajes entendiendo como tales la posibilidad de comprender algún aspecto del mundo en el que vive el estudiante, a partir de lo trabajado como contenido escolar.

Una herramienta que se considera eficaz para iniciar este proceso: la utilización de NÚCLEOS TEMÁTICOS que permitan integrar más de un espacio curricular en su abordaje y que la modalidad sea la de la aplicación de los marcos teóricos pertinentes a algún aspecto de la realidad local y la evaluación sea respecto de los informes que los estudiantes elaboren. De este modo estaremos promoviendo el desarrollo del método inductivo del conocimiento, además del deductivo lo que supone producción y apropiación.

Se espera tener miradas integrales, que sean capaces de abordar aspectos complejos, muchos de ellos no gobernables por la institución escolar, pero que inciden fuertemente en la vida de la misma. No se puede soslayar la existencia de situaciones sociales, económicas, laborales, que afectan a muchos estudiantes de la educación de adultos y que no pueden ser abordadas desde la escuela. Se trabajará en el reconocimiento y fortalecimiento de la red institucional de nuestro medio para que ésta se constituya en un soporte facilitador de la continuidad de las trayectorias escolares.

Además de intervenir en el Desarrollo Curricular se espera orientar la Gestión Institucional en mejorar y profundizar las Relaciones con la Comunidad mediante la generación de relaciones interinstitucionales que permitan solicitar intervenciones de otros organismos en el abordaje de algunas de las problemáticas que producen deserción entre los alumnos adultos.

Partimos de la convicción que "...todos pueden aprender bajo condiciones pedagógicas adecuadas y una parte importante de ellas están bajo control de escuelas y maestros..." y que "...la enseñanza es el problema central de la política educativa" (Terigi 2004)

#### Objetivo general

Intervenir, desde la Gestión Directiva, sobre las Prácticas Docentes, diseñando estrategias que tiendan a mejorar la calidad educativa y, como consecuencia de ello, mejorar los índices de retención y terminalidad educativa.

#### Objetivos específicos

Proveer al personal docente de información respecto de la situación pedagógica y sociolaboral del sujeto pedagógico de la Modalidad.

Generar espacios institucionales de discusión y análisis de la propuesta curricular para la educación secundaria de jóvenes y adultos.

Favorecer un clima institucional que permita reflexionar acerca de los nuevos modos de intervención propuestos para la MJA.

Motivar y acompañar procesos de reformulación de las prácticas docentes en el personal de la institución.

Fortalecer las redes interinstitucionales.

#### Líneas de acción

- **Se realizará al comienzo del ciclo lectivo un relevamiento diagnóstico de la situación pedagógica y sociolaboral de los estudiantes ingresantes a primer año.**

El mismo se realizará mediante la presentación a cada estudiante de situaciones problemáticas de Matemáticas y Lengua que resolverán de manera individual con el acompañamiento de una maestra de Educación Primaria de Adultos, de esta parte del diagnóstico surge el informe pedagógico.

Se realiza una entrevista individual acerca de su historia personal y familiar y sobre su situación sociolaboral, teniendo en cuenta situaciones especiales referentes a la salud y a las Necesidades Educativas Especiales.

El producto de las tareas descriptas se expresa en un informe individual donde se consideran los siguientes aspectos

- Situación Pedagógica.
- Situación sociolaboral y familiar.
- Amenazas que ponen en riesgo la continuidad en el sistema educativo.

Esta información es puesta a disposición del personal docente antes de la confección de las Planificaciones Areales

- **Se realizarán Talleres Institucionales orientados a distribuir información, reflexionar acerca de los nuevos modos de intervención propuestos para la MJA, discusión y análisis de la propuesta curricular.**

- Primer Taller: Presentación del Diseño Curricular para la Educación Secundaria Presencial de Jóvenes y Adultos, discusión y análisis de la propuesta curricular. La producción de este Taller será la elaboración de un informe por parte de los profesores participantes.

- Segundo Taller: Recuperación del informe elaborado en el taller anterior y socialización del diagnóstico pedagógico y sociolaboral de los estudiantes ingresantes a primer año para ser trabajados en grupos de docentes que procederán a su clasificación y ordenamiento según las situaciones pedagógicas, sociolaborales y amenazas de abandono del sistema educativo.

Puesta en común, analizando el grupo considerando sus intereses, capacidades, formas de relaciones grupales, etc.

- Tercer Taller: Análisis de documentos propuestos por el Equipo Técnico de la Dirección General de Enseñanza de Adultos respecto de sujeto pedagógico de la modalidad, trimestralización, cartillas orientadoras para el trabajo areal sobre aspectos metodológicos específicos. Los profesores trabajan distribuidos en las siguientes áreas: Matemáticas, Lengua, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales y Tecnológica Profesional. Los docentes elaborarán conclusiones que registren acuerdos respecto de modos de enseñar y evaluar, teniendo especialmente en cuenta el diagnóstico puesto a disposición del personal y trabajado en el segundo taller.

- **El personal directivo y el personal que elaboró el diagnóstico participará en la Elaboración de las Planificaciones Areales y Disciplinarias**, teniendo como insumos imprescindibles los materiales trabajados en los tres talleres institucionales con la participación del personal que elaboró el diagnóstico y el personal directivo. Hasta este momento los estudiantes se encuentran realizando actividades de adaptación a cargo del personal docente, distribuidas de manera informal en tiempo y espacio, estas actividades están orientadas a favorecer el sentido de pertenencia y a comprender técnicas de estudio y otros aspectos que les facilite la permanencia en el sistema educativo formal.

- **El personal directivo observará de clases**, procederá al registro de lo observado y mantendrá de manera inmediata una reunión con el personal docente que ha sido objeto de observación con el propósito de reflexionar acerca de la práctica, enfocando el análisis en si la misma responde a los lineamientos curriculares acordados en los talleres institucionales.

- **Se realizarán reuniones periódicas**, teniendo en cuenta el calendario escolar, orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia y al logro de nuevos acuerdos institucionales en relación a los modos de intervenir en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Analizar de qué manera los nuevos modos de intervenir se reflejan en las estadísticas de retención y promoción modificando la cultura institucional de “bajar” información para convertirlas en un espacio de intercambio en la que todos los protagonistas se sientan parte de un proceso de autoevaluación continua.

- **Se fortalecerán las relaciones interinstitucionales**, con la Secretaría de niñez, adolescencia y familia de la provincia de (Senaf) para abordar de manera conjunta situaciones que originan el abandono del sistema educativo. El CENMA mediante el registro de asistencia realizará una detección precoz de estas situaciones y el personal de la Senaf, a partir de la información provista por nuestro establecimiento, visitará el domicilio e indagará las causas de la incipiente deserción. Si se establece que las causas tienen relación con la situación de enseñanza-aprendizaje existe un dispositivo escolar que incluye al personal directivo, docente y al Centro de Ex Alumnos. Si se establece que la causa es de otra índole se pone en marcha un dispositivo de atención a la situación emergente poniendo a disposición los recursos institucionales nacionales, provinciales y municipales que estén al alcance. Con la Municipalidad de la localidad se procederá a gestionar la apertura del servicio de Guardería

en el horario de funcionamiento del establecimiento a los fines de facilitar la concurrencia de las estudiantes madres.

### Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Diagnóstico pedagógico sociolaboral		xx								
1er taller	x									
2do taller		x								
3er taller			x							
Presentación de Planificación de Areales			x							
Observación de Clases				xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	Xx
Reuniones Periódicas								x		X
Coordinación de acciones con la Senaf		xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	Xx
Coordinación de acciones con la Municipalidad		xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	Xx

*x refiere a cantidad de semanas*

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

El Monitoreo previsto para esta propuesta se realizará mediante el registro y la sistematización de la información que se produzca en las distintas instancias de las líneas de acción propuestas, constituyendo la misma una información institucional al que todo el personal tenga acceso, actualizando la Línea de Base de la Institución.

El registro en Actas Acuerdo de los avances que se vayan produciendo en los diversos aspectos tratados en los talleres Institucionales y su posterior retroalimentación que produzca la puesta en marcha de los dispositivos descriptos.

Se trabajarán aspectos relacionados a la autoevaluación institucional, entendiéndose por ésta "...la mirada atenta y sistemática que la escuela hace sobre si misma, puertas adentro, con la intención de producir conocimiento sobre su finalidad y misión específica" Ceballos M y Ariaudo M. (2005)

Serán motivo de consulta permanente la documentación que da cuenta de las Trayectorias Escolares (evolución de la matrícula, índices de promoción), Evaluación de Proyectos Institucionales y Específicos y Análisis de la relación de la institución con la comunidad.

El análisis de los aspectos de la autoevaluación institucional proveerá de insumos para profundizar o modificar, según los resultados que se obtengan, las acciones originalmente propuestas.

### **Bibliografía consultada**

- Blejmar B. (2006) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones (caps. 4, 6 y 8) Buenos Aires, Noveduc
- Gvirtz S. y Podestá M.E. (2004) Mejorar la Escuela. Acerca de la Gestión de la Enseñanza (págs. 11-49) Buenos Aires, Granica
- Ceballos M. y Ariaudo M. (2005), La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva.

- Poggi M. (2000) Instituciones y Trayectorias Escolares (Cap. 1) Bs. As., Santillana.
- Área M. (1991) Medios y Currículum: otra perspectiva de análisis. Los Medios, los Profesores y el Currículum (Cap. 2) Barcelona, Sendai 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. Sec. De Educación
- Carranza A. (2005) Escuela y Gestión Educativa (Págs. 87-104 Año 7 N° 5) Revista PÁGINAS de la Escuela de Cs. de la Educación
- Dubet F. La Escuela de las Oportunidades ¿Qué es una Escuela Justa? Gedisa Caps 1-4
- Perrenoud P. (2008) La Evaluación de los Alumnos. Entre dos lógicas (Págs. 69-98) Buenos Aires, Ediciones Colihue
- Terigi F. (2004) La Plena Inclusión Educativa Como Problema de la Enseñanza. La Enseñanza como Problema de la Política Educativa (Págs. 8-10)
- Alterman N. (2008) Desarrollo Curricular Centrado en la Escuela y en el Aula. Documento elaborado para el Programa FOPIIE. Ministerio de Educación de la Nación.
- 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 la Educación de la Nación, Buenos Aires
- Furman, M y De Podestá M (2010) "La Aventura de enseñar Ciencias Naturales" Cap. 8 Buenos Aires. Ed. Aique
- Diseño Curricular para la Educación Secundaria Presencial de Jóvenes y Adultos, Dirección General de Enseñanza de Jóvenes y Adultos, Córdoba, Febrero de 2011
- Tenti Fanfani, E. comp (2008) Nuevos temas en la agenda de Políticas Educativas. Buenos Aires. Siglo XXI Editores Argentinos SA

## Trabajo 10

### LA ESCUELA, EL PROYECTO PEDAGÓGICO Y LA GESTIÓN. TRES ELEMENTOS QUE DEBEN SER COMBINADOS ESTRATÉGICAMENTE

#### Contextualización Institucional

En línea con los objetivos propuestos por el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba es prioritario garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes, jóvenes y adultos el acceso a la educación obligatoria en sus distintos niveles y modalidades. En este punto, enfatizar las estrategias destinadas a garantizar la inclusión e igualdad educativa mediante la implementación de políticas destinadas a poblaciones en situación de vulnerabilidad; y, actualizar las propuestas curriculares a partir del rescate y sistematización de las buenas prácticas en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, hace que la Modalidad Adultos y cada centro educativo en particular, realicen una búsqueda de su propia identidad en la sociedad que se encuentran inmersos.

Para ello la institución debe producir o sistematizar información sobre sus aspectos más importantes, que es lo que define la vida de la institución, sobre qué aspectos es importante centrar la mirada. El presente proyecto se enmarca en una escuela de la Modalidad de Educación para Jóvenes y Adultos que funciona desde hace aproximadamente 20 años. La institución central comparte el edificio con otra dependencia y cuenta, asimismo, con varios anexos y con una población escolar de más de 100 estudiantes repartidos en los tres ciclos. El 60% del estudiantado son jóvenes y adolescentes entre los 18 y 25 años que han sido excluidos del sistema, con un solo objetivo inmediato, terminar los estudios secundarios para insertarse al mundo laboral.

Gran parte del personal que integra la institución se ha desempeñado allí por un período estimativo de 10 años, y cuenta también con recientes incorporaciones. Los educadores de este Nivel se enfrentan hoy a situaciones para los que *creen* no estar preparados, en la que se repiten una y otra vez discursos acerca de la “pérdida de valores” cuando en realidad no es que se hayan perdido, sino que han “mutado”. Han ido cambiando y muchas veces no sabemos reconocerlos.

“Quizás se podría decir que nunca estuvimos preparados para trabajar en *estas* realidades... Ni en éstas ni en aquellas. Estar preparados para el presente es siempre una dificultad. Porque el presente o bien no dura o es inasible.” Así lo expresa Estanislao Antelo<sup>21</sup> referido a los docentes de hoy y su compromiso con la enseñanza actual.

En el campo pedagógico, algunos docentes participaron de un proyecto de prevención de abandono (bajado desde el Ministerio de Educación de la Nación) en el que se planificaron acciones para lograr una mayor integración de los estudiantes y motivarlos para su continuidad.

Teniendo en cuenta las tres dimensiones a las que hace referencia Pedro Ravela, podemos resaltar aquellas desde las cuales la institución puede ser mirada: *Los resultados* (que es los que esperamos lograr en nuestros estudiantes); *El contexto sociocultural* que hace referencia al origen de los mismos; y la *dimensión de Los procesos*, siendo la más compleja ya que es aquí donde el directivo deberá tener en cuenta al momento de formular proyectos e intervenciones para la calidad institucional.

---

<sup>21</sup> Antelo, E. Redondo, P. (2004) “¿Qué quiere ud. de mí? Lo incalculable en el oficio de enseñar. Revista EDUCACION EN NUESTRAS MANOS N°72 Octubre –reportaje.

Siendo la educación secundaria unos de los puntos críticos en Argentina, en la que confluyen problemas estructurales de larga data, y cada nuevo esfuerzo derivado de las políticas educativas por ampliar la escolarización ha producido nuevos contingentes de adolescentes, jóvenes y adultos, desde los Ministerios de Educación de la Nación y de las provincias están impulsando un proceso de revisión de su sentido, finalidad y, consecuentemente, diseño curricular y organización institucional.

Así nos encontramos en la institución con chicos con trayectorias escolares incumplidas, continuas, incompletas, y otras signadas en la discontinuidad. Esto nos permite hablar de una *trayectoria teórica* y una *trayectoria real* (Flavia Terigi "Las cronologías de aprendizaje"). Haciéndonos reflexionar acerca de que todos los estudiantes que se insertan en el nivel adultos vienen de una trayectoria que en algún momento de su vida pasaron por la situación de "fracaso escolar" y la "sobreedad", dos expresiones muy utilizadas en el campo pedagógico que hoy debemos prestarle gran atención, porque en la enseñanza de adultos esta situación es un factor importante a tener en cuenta en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El currículum de Nivel Secundario de Jóvenes y Adultos y de los planes de estudio en distintos momentos históricos de la modalidad lleva a hablar de cambio curricular, que supone aludir a la complejidad de componentes que intervienen en la elaboración y concreción de un currículum y a procesos en los que intervienen diferentes actores y contextos, en los que se entrecruzan un sinnúmero de tensiones.

La institución de la que es objeto este proyecto, evidencia rumbos cruzados respecto a su currículum, por la falta de actualización del mismo. El PEI, seguido del proyecto curricular, no es realizado de manera conjunta y sólo adquiere el cumplimiento de exigencias ministeriales del momento, posterior archivo y eventual consulta para la elaboración de algunos proyectos específicos que diseñan profesores para el aula. Estos últimos muy limitados y con discontinuidad por la de recursos materiales de la escuela.

Respecto de la articulación de los contenidos en las planificaciones docentes, presentan algunas repeticiones y en algunos casos una carencia de calidad. Hoy en la práctica, se están dando contenidos diferentes ya que con las pruebas de diagnóstico y las demandas de los estudiantes, ha obligado al docente a producir cambios en su planificación.

Siendo el currículum un instrumento que identifica a la institución, cuando éste es diseñado, no sólo se toman decisiones sobre la selección y organización de los componentes del mismo, sino que también se decide sobre las estrategias que se aplicaran en la difusión del mismo en la realidad escolar.

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

- El problema del fracaso escolar conduce al abandono escolar. Problema importante a atender en adultos ya que si deciden abandonar lo hacen con total convicción. Esto hace pensar que las *prácticas educativas* quizás no sean lo suficientemente satisfactorias para el estudiantado. Para eso conviene plantearse: "¿cómo se sabe si un estudiante adquiere o no, en el término previsto, los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que, de acuerdo con el programa, la institución preveía que adquiriese? Esto remite a un mundo de actores de prácticas y evaluación: el grado de adquisición de conocimientos y habilidades debe ser estimado por alguien y ese juicio debe ser sostenido por una institución, para volverse luego, algo más que una apreciación subjetiva y fundamentar las decisiones de selección orientadora o certificación." Philippe Perrenoud "La Evaluación de los alumnos – cap 1.

El fracaso escolar que traen consigo los estudiantes se define en numerosas instancias. En momentos de evaluación en el que el docente percibe que el alumno no aprende al ritmo de lo

esperado y de las formas que se espera. La reflexión sobre esta situación es de suma importancia, porque se pone en juego la comprensión del profesor en el momento evaluativo.

- El compromiso se vincula con factores personales, factores laborales, características estructurales de la organización y experiencias laborales de cada miembro del grupo. El compromiso grupal se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores grupales, la disposición de asumir intereses comunes renunciando a los individuales y el fuerte deseo de pertenecer al grupo de trabajo. Para lo que habrá que mantener una fuerte motivación al personal para trabajar en equipo y de apertura hacia el contexto.
- Los objetivos son la única fuente de normas y criterios en la institución. En ellos se expresa lo que se trata de conseguir. La discrepancia entre los objetivos formulados y los resultados obtenidos muestra la medida del éxito del programa. Si los objetivos son demasiado ambiciosos o no se dan a conocer, difícilmente los actores de la institución puedan participar con la elaboración y puesta en marcha de un nuevo proyecto pedagógico que haga de la institución una nueva escuela.

Si los objetivos de la gestión no apuntan al desarrollo pedagógico, a la eficacia administrativa, al desarrollo en lo comunitario y en lo cultural, la escuela puede caer en un desorden que sería muy difícil de reconstruirlo.

- Cuando la imagen de la organización en la comunidad no es la más apropiada, y teniendo en cuenta que los docentes y directivos cumplen una función pública, donde tanto su capacidad profesional como su comunicación y contacto con la comunidad son fundamentales. En este sentido cabe repensar ciertas representaciones del sentido común en donde se asimila la idea de funcionario público a aquella persona que solo se limita a cumplimentar normativas, rutinas y tareas bien delimitadas.
- La falta de pertenencia, tanto de los docentes como de los estudiantes, es la des-motivación. Si el docente no tiene el sentimiento de pertenencia, difícilmente logrará desarrollar el mismo en los estudiantes. Este contrasentido entre un docente *desmotivado* para un trabajo esencial con fines sociales, y la necesidad de una formación competente de los hombres y mujeres del futuro, nos plantea la hipótesis de que existe una alta correlación entre la calidad de la educación y la motivación de los docentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que incide directamente sobre las motivaciones futuras de los estudiantes para proseguir y concluir estudios superiores. La importancia de atender a la fase de motivación, sensibilización y justificación, se refiere a si se han procurado crear las condiciones favorables, si se han realizado procesos de información, cual ha sido la capacidad del trabajo en equipo, que características han tenido las resistencias a los cambios, que se ha requerido a los docentes. Buscar la participación en la elaboración de las planificaciones con secuencia de acciones, con un ritmo de trabajo coherente con recursos, con sistemas de seguimiento, si ha sido coherente con la estructura y el tamaño de la institución.
- Un proyecto pedagógico desactualizado, que no atiende a las demandas actuales. El largo y formal documento que representa el PEI de la institución, al que rara vez se consulta, nunca se pone al día y se considera anticuado. La ausencia de planificación estratégica puede significar andar sin rumbo, con el peligro de caer en situaciones inesperadas no considerados que pueden destruir aquello que llevo muchos años de trabajo y esfuerzo construir.

Sin un real conocimiento de las ventajas y de las limitaciones de la planificación estratégica se corre el peligro de llevar a la práctica acciones aisladas que no generen los resultados esperados o sean inciertos. Sumado a la falta de práctica del directivo en el ejercicio de la planificación estratégica.

- No contar con organismos de apoyo a la institución como una Cooperadora, Centro de estudiantes, o gabinetes de psicopedagogía y apoyo escolar, dificulta la participación de la institución en la sociedad local, como el tratamiento de dificultades de aprendizaje. Por la falta de desarrollo de un equipo de trabajo que tenga siempre un objetivo que alcanzar. La falta de

trabajo en conjunto que optimice y oriente las relaciones interpersonales, su estructura, procedimientos, cultura y normas.

### **Propuesta de intervención**

Se propone la realización de un análisis institucional, con una guía reflexiva a los fines de detectar amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades. Será importante tener bien claro qué información manejaremos para comenzar a recopilar datos, tanto cualitativos como cuantitativos. Profundizar la información nos permite ver los principales logros y problemas de la institución, y nos permitirá orientar la selección de prioridades, profundizar en la comprensión de los problemas y enriquecer en la definición de proyectos de intervención.

La información será el instrumento para objetivar los procesos de discusión en las instancias colectivas o equipos de trabajo. Todo esto significa que deberá manejarse con información en tres niveles, de gestión global o de áreas del sistema y de gestión institucional y se deberá saber utilizar para comunicar, legitimar y defender la gestión

El marco para la mirada institucional y el relevamiento de la información estará fundamentado en las dimensiones expresadas por Ravela, P. (2001): Primero: la observación de los resultados o que estamos logrando con nuestros alumnos; segundo: el contexto sociocultural donde la escuela desarrolla su labor (como la trayectoria y biografía de los alumnos y docentes, familias, etc.); y tercero: la dimensión de los procesos en la que se desarrolla la labor educativa, siendo este último el más complejo ya que la construcción de los indicadores deberá ser cuidadosamente selecta.

Luego de ese proceso se elaborarán los instrumentos de observación, comenzando por la observación directa de la institución haciendo un registro de la vida cotidiana. Siguiendo con entrevistas, grupos de discusión y encuestas.

La institución debe optimizar la gestión de sus recursos humanos, motivándolos para alcanzar un alto sentido de pertenencia y compromiso en relación con la tarea que desempeñan. Mantener comunicación permanente con la comunidad educativa, esto incluye a todas las personas que hacen que el servicio educativo pueda ser brindado cada día: los docentes y demás colaboradores. Estos, desde “adentro” como clientes internos de la institución. Diseñar un sistema de información que permita conocer los objetivos y metas de la escuela para cada ciclo lectivo.

La planificación de reuniones con docentes y estudiantes para lograr participación, implica la administración de los tiempos institucionales que deberán estar contemplados en la planificación estratégica ya que forman parte del proceso.

El trabajo en equipo es necesario, en el que directivo y docentes definan espacios institucionales para la tarea conjunta y sinérgica de planificación estratégica. Esto significa un trabajo en equipo interactivo en el que se articula el pasado, se revaloriza el presente y se proyecta el futuro, pero fundamentalmente se analiza dentro y fuera para alcanzar la mejor inserción de la institución en la comunidad desde la calidad educativa. Se incluyen la elaboración de planes de acción en la búsqueda de la participación de los estudiantes en diferentes actividades de la institución para que ellos se sientan parte de la misma.

Formular objetivos claros que incluyan a todos los miembros de la comunidad educativa, estableciendo un orden de prioridades a cumplir en las diferentes acciones que conduzcan al logro de los objetivos. Participar de diferentes actividades que ofrezca el contexto, buscando su apertura hacia afuera.

La gestión es entendida como la actividad de “hacer que las cosas sucedan” (Blejmar, 2005). Es una invitación a pensar en la escuela en situación de cambio. Es empezar a pensarla en el contexto de mejora escolar. La tarea de detectar un problema en la institución o en la persona que la conduce, requiere una mirada amplia y un análisis detallado, tanto como pensar y

hacer estratégicamente en la educación. Se trata de hacer de la escuela un proyecto. Esa es la gesta.

El cambio es un fenómeno natural evolutivo que se manifiesta en toda institución debido a situaciones de transformación del entorno. El cambio es movido por factores internos y externos de la institución. Estos influyen en y crean la necesidad del cambio dentro de la organización

Son muchos los problemas que existen en una institución, y es imposible tratar de solucionar todos a la vez. Hay que buscar cuál es el más relevante y que, al tratar de solucionarlo se produzca un efecto cadena y vaya solucionando indirectamente otros menores. Se requerirá la elaboración de un plan estratégico, y su efectividad dependerá en gran medida de la aptitud y actitud del equipo planificador.

Los centros educativos de adultos (nivel primario y secundario), tienen una característica fundamental que es la falta de identidad. Esta puede ser revertida con la inclusión de los estudiantes y con el conocimiento del sistema de información. Toda organización debe asentarse en bases sólidas, que justifiquen su existencia, su actuar y su imagen frente a la sociedad. Por tal motivo es indispensable que toda organización se respalde en su propia normativa que la caracteriza según los actores que en ella conviven. Construir un sistema de información desde la gestión es el fundamento por el cual la institución se sostiene y se defiende ante las necesidades que demanda la comunidad educativa. Siempre, teniendo en cuenta que esta información se va a plasmar en los distintos niveles del sistema educativo: Nivel global, nivel de gestión de áreas o intermedio, y por último un nivel de gestión institucional, siendo éste de suma importancia ya que se pone bajo el microscopio a la unidad educativa.

#### Objetivos generales

- Diseñar un sistema de información que permita conocer cada aspecto de la escuela, de manera que el manejo de cada dimensión tenga la atención que demande para cada ocasión.
- Desarrollar procesos de mejoramiento continuo hacia la calidad que finalmente beneficien a todos los miembros vinculados a la institución educativa.
- Promover, a través de la comunicación, que la institución sea reconocida como un organismo de trabajo y de formación de ciudadanos útiles para la sociedad.

#### Líneas de acción

Implementación de un sistema de trabajo en equipo con roles bien definidos que permita realizar encuentros frecuentes con la finalidad convocar jornadas informativas y de reflexión, realizar entrevistas y/o encuestas para recopilar datos en el sistema de información, designar estudiantes responsables para colaborar con tareas de seguimiento, hacer seguimiento acerca del rendimiento académico de los mismos.

Desarrollo profesional docente y acompañamiento institucional organizando talleres institucionales con profesionales de diversas especialidades, incorporando capacitaciones docentes que les permita enriquecer sus métodos de enseñanza e incorporar tecnología al proceso de enseñanza aprendizaje,

Acuerdos y convenios con otras instituciones escolares y organizaciones existentes en la comunidad, incluida el municipio para una mayor apertura y participación

#### Cronograma de actividades

Con la organización del ciclo lectivo en tres etapas supone la diferenciación de distintos objetivos para cada una de ellas, como también el cronograma de actividades:

### Primera Etapa

- Ambientación, diagnóstico, apropiación de estrategias de aprendizaje y estudio.
- Selección y/o reorganización de contenidos y planificación
- Elaboración de propuestas a implementar

Se propone como actividad convocar reunión de personal docente y administrativo comunicando los nuevos objetivos de la gestión, formación de los equipos de trabajo, designación de roles, y diseño de cronograma de actividades a realizar.

### Segunda etapa

- Desarrollo de contenidos según los formatos adoptados: materias, áreas, proyectos, talleres, jornadas, etc o combinación de alguno de ellos
- A lo que se suma como actividad el diseño del sistema de información, de recopilación de datos, de su almacenamiento y organización.

### Tercera Etapa

- Profundización de los contenidos.
- Recuperación de lo trabajado y apuntalamiento en aspectos deficitarios
- Síntesis integradora

Los equipos de trabajo deberán elaborar informes, y análisis de los mismos para la toma de las decisiones más apropiadas y viables para mejorar la escuela.  
Reformular objetivos que incluyan a todos los miembros de la comunidad educativa. Estableciendo un orden de prioridades a cumplir en las diferentes acciones que conduzcan al logro de los objetivos.

### Cuarta Etapa

- Elaboración del Trabajo institucional que articule distintos sectores (gestión, administrativo y docente) en las distintas actividades a realizar y contribuya a disminuir esfuerzos fragmentados o voluntarismos aislados y, en lo posible, se plasme en proyectos institucionales.

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

- i) Un fuerte canal de comunicación que permita mantener actualizada la información acerca de la evolución de las actividades diseñadas para el logro de objetivos.
- ii) Observación de resultados parciales en cuanto al aprendizaje de los estudiantes.
- iii) Observación de las actitudes de los estudiantes frente a sus pares y frente a docentes.
- iv) Observación del nivel de participación de estudiantes y docentes.

### **Bibliografía consultada**

- “La construcción y el uso de la información para las decisiones en gestión escolar” Ravela P. (2001) Programa Nacional de Gestión Institucional.
- Documento: “El fracaso escolar desde la perspectiva psicoeducativa: hacia una reconceptualización situacional” – Flavia Terigi
- Blejmar, B. (2006) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. (Caps. 4-6 y 8) Bs. As. Noveduc

- Ceballos, M. y Celman, S, (2005) La trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva. (cap.6) Córdoba. Argentina. Yammal.
- Manes, J.M. (1999) "Gestión estratégica para instituciones educativas" Buenos Aires. Granica.
- Romero, C. (2009) Hacer de la Escuela una Buena Escuela. Buenos Aires. Aique.
- Gvirtz, S. y Podestá, M.E. (2004) Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza. Buenos Aires. Granica.
- Publicaciones del Ministerio de Educación – Programa Nacional de Gestión Institucional. Gestión Estratégica de Escuelas (Herramientas para la acción): "Elaboración del PEI", "Acuerdos Institucionales Reuniones para trabajar en equipo", "Buenas prácticas de Gestión Escolar"
- "Pensar y hacer estratégicamente en educación" Mag. Pilar Pozner. También: "carta abierta a los directores"

## SÍNTESIS DE LAS REFLEXIONES FINALES DE LOS AUTORES

- ✓ Puedo concluir diciendo que el P.E.I. debería ser el resultado del diálogo y del consenso, en mayor o en menor grado, y tal vez entre posiciones diversas, pues no todos tenemos las mismas convicciones, pero la meta que no se debe dejar de mirar es la de construir una herramienta (PEI) que definirá la identidad institucional de manera coherente con su comunidad educativa, señalando los rumbos a seguir y sus estrategias de actuación.
- ✓ En consecuencia de lo expuesto, el director deberá incorporar y articular acciones y tomar decisiones que respondan a los diferentes aspectos de la institución, a fin de lograr una gestión integral y no parcial de la misma, asumiendo y llevando a cabo una gestión para lograr cambios positivos.
- ✓ En síntesis se puede concluir diciendo: La Gestión Educativa debe ser orientada a mejorar la calidad educativa y debe captar la realidad institucional de su propio contexto, permitiendo la participación de los integrantes de la comunidad a la que pertenece.
- ✓ Asumir la “paternidad del fracaso” implica revisar prácticas y modalidades de intervención , volviéndonos a preguntar sobre la responsabilidad que como adultos y como docentes nos compete para poder garantizar, desde nuestro rol, trayectorias escolares cada vez más continuas y completas que preparen para vivir en sociedades cada vez más complejas y más plurales...
- ✓ Fortalecer las prácticas de formación docente implica pensar el lugar de los sujetos, en la configuración de los procesos educativos y reconocer la fuerza de la intersubjetividad puesta en juego en redes de experiencia, saberes, historias, deseos y resistencias constituidas en cada espacio formativo. En ese sentido, mi experiencia como cursante del Postítulo, fue muy significativa, ya que me permitió reposicionarme en el rol acrecentando mi responsabilidad personal y funcional en relación a la gestión y a la profesionalización permanente y en servicio que la misma exige.
- ✓ Este trayecto contribuyó a que valorara la importancia de promover en las escuelas la construcción de información de manera sistemática, sobre aspectos relevantes de la institución, de manera que puedan ser utilizados a la hora de tomar decisiones.
- ✓ También el hecho de compartir esta propuesta con otros colegas me permitió compartir diferentes miradas en torno a situaciones que algunas veces naturalizaba y desde esta familiarización no podía intentar pensarlas de otra forma.
- ✓ En estos nuevos contextos, los equipos de gestión (directiva y de supervisión) tienen un rol fundamental ya que son los encargados de que faciliten y orienten la planificación de la tarea educativa, su ejecución y evaluación.
- ✓ Las tareas y competencias de los equipos de gestión aparecen cada vez más ligadas a la capacidad para conducir la totalidad de la organización desde una mirada que contemple la diversidad de las situaciones: culturas, representaciones, expectativas que se presentan en la vida institucional para poder intervenir en las mismas. En este sentido es necesario revisar y repensar los paradigmas que sostienen las prácticas de gestión, para generar condiciones institucionales que favorezcan la enseñanza y el aprendizaje...
- ✓ Conducir implica tener claridad sobre los objetivos y las metas, tanto de las políticas educativas como del Proyecto Institucional, para diseñar estrategias, estilos y formas de conducción y, mediante la gestión tanto administrativa como pedagógica, ofrecer posibilidades de innovación y mejoramiento mediante el apoyo al trabajo de los docentes y de todos los que participan en la vida de la escuela.

- ✓ Este Trabajo Final pretendió ser un corolario dejando de manifiesto los conocimientos adquiridos desde el desarrollo de los cuatro módulos, lo cual fueron delineando las funciones y actividades de todo equipo directivo en la dimensión pedagógica- didáctica-curricular.
- ✓ No obstante, se debe reconocer que algunas cosas han empezado a moverse en la escuela media: como la organización espacial, la actualización de los contenidos, nuevos actores y nuevas funciones de apoyo, mejores recursos didácticos, sin embargo, a la hora de la evaluación son pocos los docentes que se animan a innovar. Como otras rutinas escolares, las prácticas ritualizadas de la evaluación obedecen tanto a su falta de problematización como al desconocimiento de alternativas...
- ✓ Sobre un pensamiento basado en el respeto por la diversidad, el trayecto formativo generado desde el Postítulo me permitió replantar supuestos, confirmar posturas, abrir la mente a nuevas opciones y sobre todo considerar una visión más amplia y flexible de la gestión educativa basada en el compromiso irrenunciable de que la escuela cumpla con su finalidad de *“enseñar”* *posibilitando el desarrollo más amplio y armonioso de niños, niñas y jóvenes desde el más profundo compromiso con la singularidad de su ser.*
- ✓ Considero que esta instancia de elaboración del Trabajo Final fue significativa. Permitió poner en juego los planteos de los diversos autores sobre la problemática seleccionada y la mirada personal.
- ✓ Entrar en el juego de abrir la mirada personal a la mirada de otro con la intención de ampliar la visión, de echar una ojeada nueva sobre una determinada cuestión, de poner en tensión la apreciación subjetiva de uno con las de otros, los autores, de abandonar, en ocasiones la óptica personal y construir una instancia muy significativa, pues la valoración de la situación que analizo no se agota en una sola perspectiva sino que se enriquece con el aporte del punto de vista de los demás.
- ✓ Siempre habrá algo nuevo que atender, algo nuevo por descubrir o por añadir a lo que la educación ya ha conseguido. Máxime en una sociedad en la que se ha generalizado la tendencia a convertir en problemas educativos todos los problemas sociales pendientes. Hoy en día ante tantas demandas que se le plantean a la escuela surge el interrogante: ¿Qué puede, o cuánto puede, hacer una escuela? Hasta hace unas décadas la confianza en lo que podía producir la escuela era muy grande, y los docentes se enrolaban en el optimismo pedagógico sin muchos miramientos, hoy se volvió más común la posición contraria: “con estos chicos, no se puede”, “en estas condiciones, no pasa nada”, “no estamos preparados para esto”, son frases repetidas en distintas situaciones educativas.
- ✓ Cada uno de nosotros puede y debe desde los distintos sectores del sistema educativo, producir pequeños cambios que se sustenten en el tiempo si logamos dejar capacidad instalada en nuestros ámbitos de intervención. Recordando que todo cambio necesita tiempo: es un proceso lento y constante, que requiere acciones sistemáticas, y un camino diseñado, pensado, analizado y revisado por todos.

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

**EQUIPO DE TRABAJO**

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

**Coordinación:** Horacio Ademar Ferreyra – Felisa Rosa Aguirre

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

**Selección de trabajos/ Tutores**

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

**Autores**

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

**Diseño:** Héctor Romanini

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

## **AUTORIDADES**

Gobernador de la Provincia de Córdoba

**Cr. Juan Schiaretti**

Vicegobernador de la Provincia de Córdoba

**Sr. Héctor Oscar Campana**

Ministro de Educación de la Provincia de Córdoba

**Prof. Walter Mario Grahovac**

Secretaria de Educación

**Prof. Delia María Provinciali**

Subsecretario de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa

**Dr. Horacio Ademar Ferreyra**

Director General de Planeamiento e Información Educativa

**Lic. Enzo Regali**

Directora General de Educación Inicial y Primaria

**Lic. María del Carmen González**

Director General de Educación Media

**Prof. Juan José Giménez**

Director General de Educación Técnica y Formación Profesional

**Ing. Domingo Aringoli**

Directora General de Educación Superior

**Lic. Leticia Piotti**

Dirección General de Regímenes Especiales

Director General de Institutos Privados de Enseñanza

**Prof. Hugo Zanet**

Director General de Educación de Jóvenes y Adultos

**Prof. Carlos Brene**