

**Moreyra, Griselda María Lorena**

*La evaluación institucional : un instrumento de la gestión escolar para el logro de la calidad educativa*

**Tesis de Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa  
Facultad Teresa de Ávila (Paraná)**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Moreyra, G.M. (2014). *La evaluación institucional : un instrumento de la gestión escolar para el logro d ella calidad educativa* [en línea]. Tesis de Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa, Universidad Católica Argentina, Facultad Teresa de Ávila, Departamento de Humanidades. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/evaluacion-institucional-instrumento-gestion.pdf> [Fecha de consulta: .....]

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**

LICENCIATURA EN DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA

**“LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UN INSTRUMENTO DE LA  
GESTIÓN ESCOLAR PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD  
EDUCATIVA”**

**ALUMNA:**

MOREYRA, GRISELDA MARÍA LORENA

**DIRECTORA DE TESIS:**

EBERLE, MARÍA JACINTA

**ASESORA METODOLÓGICA:**

BRAIDA, ROSANA

## AGRADECIMIENTOS....

A Gabriel, por estar siempre a mi lado y brindarme su apoyo y amor, constantes.

A Mi madre, ser que amo profundamente, que me acompaña todos los días de mi vida, desde el cielo y es mi Ángel Guardián...

Y a quienes desde sus diversos espacios, contribuyeron a que este trabajo se haga realidad. Ya que el mismo, constituyó un sueño por aquellos años que cursábamos la carrera de Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa en el año 2007, pareciendo un tanto lejano, y difícil de concretarse.

Nuestros más sinceros agradecimientos en primer lugar a nuestra Directora de Tesis, Licenciada Jacinta Eberlé, quién siempre estuvo a nuestro lado acompañándonos en la tarea de realizar nuestro trabajo final, con sugerencias y aportes, siempre desde un lugar respetuoso y profesional.

A las Directivos de la Escuela, donde realizamos nuestro trabajo de campo, las Profesoras Rosana Retamoso, Adriana Casevecchie (Vice Rectora saliente) y Laura D'agostino (Vice Rectora entrante) quienes sin problema alguno, nos abrieron las puertas de la Institución y nos brindaron toda la información necesaria para que podamos hacer factible dicho trabajo.

A los integrantes de la comunidad educativa de la Escuela (estudiantes, docentes, asesora pedagógica, equipo directivo en su conjunto, personal de maestranza y administrativos) que demostró gran interés en el trabajo que estábamos realizando y que por sobre todo, estuvo dispuesta a contribuir con aquello que le proponíamos, para la concreción de nuestro trabajo de campo.

A algunos de nuestros docentes de la Carrera, el Dr. Horacio Ferreyra y la Licenciada Susana Caelles de Arán, por todo lo brindado desde sus espacios de cátedra, ya sea en Corrientes Pedagógicas Contemporáneas, Didáctica y Currículum, Evaluación Educativa, como en Gestión I, II, y III. Puesto que no solo se brindaron a nosotros como seres humanos, sino que estamos en condiciones de afirmar sin duda alguna, que desde sus cátedras, los contenidos enseñados *jugaron un papel imperioso* a la

hora de esbozar y dar las primeras pinceladas del Proyecto de Trabajo de Tesis, como así también, contribuyeron sobremanera al momento de recurrir a bibliografía específica, para la realización del presente trabajo final.

Habiendo finalizado ya con los agradecimientos, deseamos decirles a nuestros futuros lectores/interlocutores, que el presente trabajo ha constituido un gran esfuerzo de nuestra parte y, que seguramente deja muchas ventanas abiertas para continuar pensando la evaluación educativa, la gestión y la calidad educativa. Pero que intentó además de ser un trabajo de presentación formal de tesis, constituirse en un aporte más, respecto de las temáticas que sostienen una institución educativa, como lo son la evaluación institucional, en relación a la gestión escolar y la calidad educativa.

Muchas gracias desde ya por su compañía lectora...

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>Página 8</b>
<b>CAPÍTULO 1: <u>La Evaluación Institucional</u></b>	<b>Página 14</b>
a) Evaluación, concepto y funciones.	Página 15
b) Evaluación democrática, transparente, procesual y continua	Página 15
c) Evaluación de la Calidad, como Assesment y Evaluación como “Rendición de cuentas.”	Página 16
d) Evaluación Diagnóstica, Formativa y Sumativa	Página 16
e) Evaluación Institucional: La escuela en su conjunto, también debe ser evaluada.	Página 17
f) “Bondades” de la Evaluación Institucional.	Página 18
g) Conceptos de Evaluación Institucional. Evaluación Institucional Externa e Interna.	Página 19
h) Evaluación Institucional y la Evaluación de los aprendizajes: ¿qué evaluamos cuándo evaluamos?	Página 22
i) Heteroevaluación, coevaluación, autoevaluación y meta-evaluación.	Página 22
<b>CAPITULO 2: <u>La Gestión Educativa y sus dimensiones</u> .....</b>	<b>Página 24</b>
“Gestionar es hacer con otros”	
El equipo directivo, gestiona desde:	Página 26
a) Gestión Pedagógica	Página 26
b) Gestión Comunitaria	Página 39
c) Gestión Administrativa-Organizacional	Página 43
<b>CAPÍTULO 3: <u>La Calidad Educativa, una cuestión de todos</u></b>	<b>Página 50</b>
a) “Filosofía de la calidad”	Página 50
a) Una mirada más humanista...sobre la calidad	Página 52
b) La calidad educativa y la Nueva Ley de educación	Página 58

<b>Capítulo 4 <u>...La Institución Educativa visitada: exploración y descripción</u></b>	<b>Página 61</b>
A)..... <u>Encuadre metodológico</u>	Página 61
Tipo de investigación	Página 61
Tipo de muestreo	Página 61
Unidades informantes: primarias y secundarias	Página 62
Cuadro de variables e indicadores propuestos en la investigación	Página 63
La entrada al campo...	Página 64
B)..... ) <b><u>Proceso de Enseñanza y Aprendizaje</u></b>	Página 65
▪ ..... enseñanza de contenidos	Página 66
Disciplina, relaciones interpersonales, comunicación	Página 68
Espacios de trabajo	Página 68
Relaciones Interpersonales.	Página 69
Tiempo real de trabajo, cantidad de estudiantes por curso, actividades de los educandos.	Página 69
2) <b><u>Proceso de Evaluación Institucional</u></b>	Página 70
▪ ..... valuación de documentos escolares	Página 70
▪ ..... formas y tiempos de evaluación de los educandos	Página 71
	Página 71

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ..... desempeño de los directivos</li> </ul>	Página 71
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ..... seguimiento del cumplimiento del PEI PCI Y AEC:</li> </ul>	Página 71
<ul style="list-style-type: none"> <li>a)..... representación del campo de trabajo</li> </ul>	Página 72
<ul style="list-style-type: none"> <li>b) ..... EI</li> </ul>	Página 73
<ul style="list-style-type: none"> <li>c)..... estructuras curriculares</li> </ul>	<b>Página 76</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>d) ..... rganismos de Gestión</li> </ul>	Página 76
<ul style="list-style-type: none"> <li>e)..... ODA</li> </ul>	Página 76
<ul style="list-style-type: none"> <li>f)..... CI (espacios curriculares y ejes de trabajo)</li> </ul>	Página 76
<ul style="list-style-type: none"> <li>g) ..... AEC y las sanciones/medidas reparatorias</li> </ul>	Página 76
<b>3) <u>Proceso de Gestión Institucional</u></b>	<b>Página 78</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ..... valuación del desempeño docente y del personal directivo</li> </ul>	<b>Página 82</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ..... Tipo de gestión</li> </ul>	<b>Página 85</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ..... Participación de los actores</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ..... Relaciones interpersonales</li> </ul>	

Comunidad educativa

**CONCLUSIÓN**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**



## **ABREVIATURAS y SIGLAS UTILIZADAS**

- PEI Proyecto Educativo Institucional
- PCI Proyecto Curricular Institucional
- FODA Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades
- PA Plan Áulico
- ONG's Organizaciones No Gubernamentales
- TIC's Tecnologías de la Información y Comunicación
- AEC Acuerdo Escolar de Convivencia

## INTRODUCCIÓN....

Teniendo en cuenta que el presente trabajo conforma la culminación de la Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa, para su realización trabajamos poniendo foco en la Evaluación Institucional. Y en relación a ella, los términos de gestión escolar y calidad educativa.

En la actualidad, los docentes y los miembros de cada Escuela en su conjunto, asistimos a una *vorágine institucional* donde todo debe y tiene que ser resuelto con prontitud, convirtiendo así a la gestión en un hacer meramente administrativo, y olvidando que ella misma tiene tres aristas desde donde todo equipo directivo, debe mirarla. Pasando por alto también, la reflexión sobre nuestras propias prácticas educativas, la enseñanza en contexto, las necesidades e intereses de los alumnos y sus familias, el perfil del alumno y del docente que nuestros PEI proponen, la articulación entre currículo prescripto y currículo real y las vinculaciones con la comunidad educativa en la que se inserta cada Establecimiento Educativo. Entonces si sucede esto, los docentes, padres, educandos, y los demás agentes que forman parte de la comunidad educativa, por una lado no advierten que todos gestionamos desde nuestros diversos lugares. Y por el otro, empieza a resultar dificultoso hablar y ejercer la evaluación institucional, la calidad educativa y la gestión escolar. Sin embargo es relevante aquí, mencionar que el supuesto de trabajo desde el que partimos es un tanto positivo y alentador para el trabajo en las instituciones, se lee: *La presencia de Evaluación Institucional (interna y externa) en una Institución Escolar Secundaria, urbano-periférica de la ciudad Paraná en el período 2.012, posibilita la mejora de la calidad educativa que la escuela brinda, a todos los agentes educativos involucrados.* Esto demuestra que no solo todos gestionamos, sino además todos somos parte de la Evaluación Institucional.

El presente informe se divide en cuatro capítulos, los tres primeros son netamente teóricos, donde se abordan en profundidad tres aspectos o temas principales: *evaluación institucional, gestión educativa (y sus tres dimensiones) y calidad educativa* respectivamente. Cada uno de estos constructos teóricos, fueron definidos y explicados por separado y a su vez tuvimos en cuenta la relación entre ellos para así

poder visualizar la vinculación que guardan al momento de hablar de la calidad educativa en un Establecimiento Educativo determinado. El capítulo cuarto, ofrece los datos recabados de la investigación realizada. Y finalmente, la conclusión aporta algunas reflexiones del presente trabajo (de lo que fue factible y no, de realizar).

Acudimos a bibliografía específica de las materias Gestión I II y III; Evaluación Educativa, Didáctica y Currículo y Corrientes Pedagógicas Contemporáneas de la Carrera antes señalada, como así también, al trabajo de campo en la citada Institución Educativa, para realizar nuestro trabajo. Como unidad de análisis seleccionamos una institución educativa urbano- periférica de la ciudad de Paraná y efectuamos una selección de diseño metodológico transversal, puesto que tomamos como período el ciclo lectivo 2012 en una misma institución educativa de la ciudad de Paraná, con los sujetos que son parte de la comunidad educativa de la misma, para poder realizar un seguimiento de la gestión educativa en sus tres dimensiones: pedagógica, comunitaria y administrativa-organizacional.

Nos propusimos a lo largo del trabajo, objetivos generales, tales como:

- Investigar cómo se lleva adelante la Evaluación Institucional interna y externa en una Institución Educativa Secundaria, urbano-periférica de la ciudad Paraná durante el ciclo lectivo 2.012.
- Comprender cómo dicha evaluación repercute en la gestión para la mejora de la calidad educativa de dicha Institución.

Y objetivos específicos, como los que a continuación se detallan:

- Explorar el sentido y el significado de la evaluación institucional para los diversos actores del establecimiento educativo.
- Conocer cómo la gestión instrumentaliza dicha evaluación institucional para la mejora de la calidad educativa.
- Describir la realidad de la Escuela investigada en los aspectos vinculados a la evaluación institucional externa e interna.

La metodología que se lleva adelante, tiene relación con lo exploratorio descriptivo. Exploratorio, porque no existen otros trabajos de las instituciones que puedan tomarse como experiencia, con referencia a la Evaluación Institucional.

Para realizar la exploración antes mencionada, se acude al campo de trabajo y se llevan a cabo diversas acciones que incluyen los diferentes actores involucrados y

diversos instrumentos de investigación para recabar la mayor cantidad de datos y realizar lo que se llama, la triangulación de la información, para poder volcarla en el capítulo cuatro antes mencionado.

El presente trabajo, es también descriptivo, porque en él, se integraron a partir de la descripción, la información obtenida de bibliografía específica por un lado y la información recabada de manera experimental, por el otro. Para obtener dicha información, se trabaja con datos cuantitativos y cualitativos, los cuales se recaban a partir de fuentes e instrumentos de recolección de información, tales como: **las fuentes secundarias**: que incluye el análisis de algunos de los documentos administrativos y pedagógicos de la Institución, tales como el PEI. y PCI; planificaciones de los docentes, carpetas de los alumnos, evaluaciones escritas de los alumnos, libros de temas, circulares, entre otros; **las fuentes primarias**: que refieren a entrevistas realizadas a Directivos intra y extra institucional (Rector y Vicerrector y Supervisor zonal que tiene a su cargo esa Institución), docentes elegidos, teniendo siempre presente, que estos pertenezcan a diversas áreas disciplinares y encuestas a educandos de 4to, 5to y 6to año de la Educación Secundaria.

A nuestro parecer, el trabajo planteado se relaciona con el perfil del egresado de Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa y es factible de llevar adelante, gracias a la posibilidad brindada desde la Institución Educativa Secundaria urbano-periférica de Paraná, que permite ser investigada durante el ciclo lectivo 2012.

Además de lo señalado, debemos afirmar que lo realizado es pertinente, puesto que hasta la fecha, no existen demasiados trabajos respecto de las relaciones existentes entre Evaluación Institucional, calidad educativa y gestión escolar, en las Instituciones Educativas.

## **Estado del Arte**

En vinculación con lo arriba señalado, podemos mencionar que existe un amplio abanico de ponencias en Revistas Científicas de Investigación digital, trabajos de investigación para Maestría en Educación (Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá) tesis de doctorados y publicaciones de diversos especialistas en Cuadernos de Investigación Educativa de Países vecinos de América Latina, pero no se han encontrado investigaciones argentinas en relación a la temática elegida y sus conceptos claves (calidad educativa, evaluación institucional y gestión). Se procederá a señalar sucintamente, algunos de los trabajos antes mencionados:

### 1) Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá)

Maestría en Educación. Facultad de Educación

**Trabajo de Grado:** “Prácticas de Gestión Directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los Colegios públicos de Bogotá”<sup>1</sup>

**Autores:** Arismendi Reyes; Pereira Osorio; Poveda Sánchez; Sarmiento Mancipe

Esta investigación arrojó como resultados que en esas Instituciones existen avances en la implementación de las transformaciones pedagógicas, tales como: la reorganización de la enseñanza, la atención a la diversidad, la apropiación de los derechos humanos, la formación docente y la enseñanza del inglés. Pero que poseen debilidades como: falta de comunicación entre directivos y docentes, exceso de actividades realizadas, no liderazgo y dinámica entre el enfoque pedagógico institucional y las prácticas del aula, no priorización del fortalecimiento de equipos de trabajo.

En relación a estas *debilidades*, los autores de esta investigación realizan propuestas concretas, apostando a la conformación de los llamados “Círculos y Talleres de Reflexión para docentes directivos” y actividades que permitan profundizar los conocimientos pedagógicos, administrativos, políticos y culturales, manejados por los directivos; que consoliden equipos reflexivos, capaces de dinamizar las políticas de calidad y que fortalezca el liderazgo de los directivos, para implementar con sus equipos de trabajo, políticas de calidad.

---

<sup>1</sup> <http://www.javeriana.edu.co/biblos> Presentado por los autores el 17 de Diciembre de 2009. ME: 084/09 [educacion@javeriana.edu.co](mailto:educacion@javeriana.edu.co). Bogota DC, Colombia Fecha de consulta: 18 y 19 de Julio de 2012

Estos Talleres y actividades, deberán estar centralizadas en diversas temáticas, como coherencia entre teoría y práctica, análisis de contexto, modelos y enfoques pedagógicos, derechos humanos, liderazgo directivo, gobierno escolar, clima institucional, didáctica de aprendizaje, desarrollo de la comunidad, transformaciones didáctico-pedagógicas, etc.

- 2) Investigación: “Análisis del Enfoque de evaluación Institucional aplicado por la gestión educativa de Costa Rica Christian School”<sup>2</sup>

Autora: Ana Jenssie Campos Campos

En esta investigación se parte de tres enfoques de la evaluación: la evaluación del currículo, la evaluación entendida como contexto, entrada, proceso y producto y la evaluación como autoevaluación y su propuesta de intervención fue realizada, desde esta última concepción de evaluación.

Se utilizó para esta investigación metodología cuantitativa y descriptiva, dándoles a docentes, administrativos y técnicos, cuestionarios semiestructurados auto-administrados.

Estas encuestas, arrojaron como resultados que en el personal afectado dio muestras de poseer nociones generales de los tres enfoques modélicos. Pero no de uno en particular y de modo específico.

Desde esta investigación se pudo visualizar que la gestión directiva es poco eficiente y que es necesario capacitación en mejora institucional al personal y selección de un enfoque modélico que guíe la evaluación interna del centro. O bien una evaluación externa que tienda a la mejora de la calidad educativa del centro.

- 3) Investigación: “Evaluación Institucional de la calidad educativa fundamentada en valores y en la participación protagónica del estudiante”<sup>3</sup>

Autora: María Teresa Malvacías

Palabras claves: evaluación institucional, calidad educativa, valores, participación protagónica estudiantil.

En esta tesis doctoral se pone énfasis en el protagonismo estudiantil universitario en el marco de la evaluación institucional y se propone un modelo de calidad

---

<sup>2</sup> <http://www.revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/> Revista Científica Digital ISSN: 2215-2288- Revista de Gestión de la Educación. Escuela de Administración Educativa. [anajcampos@gmail.com](mailto:anajcampos@gmail.com) Trabajo aceptado: 25-4-11. Trabajo corregido: 29-6-11. Fecha de consulta: 18 y 19 de Julio de 2012

<sup>3</sup> <http://www.doctoradouniedpa.Net/category/evaluacion-institucional/> Fecha de consulta: 4 de Septiembre de 2012

fundamentada en valores justamente para la participación estudiantil en la educación universitaria. En dicha tesis se partió del paradigma socio crítico y se tomó como unidad de análisis estudiantes de la Universidad los Andes –Mérida-, Venezuela y personal que maneja el Programa de Evaluación y Acreditación en la universidad SEA. Revisaron proyectos de evaluación institucional implementados en la Universidad, abordaron teorías y revisaron documentos de Organismos Internacionales que hacen a la importancia de la tesis propuesta.

El análisis e interpretación de datos obtenidos de la información aportada por la muestra y la revisión de proyectos en ULA permitió generar una propuesta que incluya al estudiante en su participación activa para desarrollar competencias que consoliden un pensamiento crítico reflexivo.

### **Justificación de estudio**

Desde nuestro punto de vista, la investigación realizada podrá por un lado, corroborar el supuesto de trabajo ya señalado. Y por el otro, contribuir con la presentación de diversas alternativas de mejoras en el Establecimiento Educativo que se propondrán a partir del trabajo de campo.

## Marco Teórico

### CAPÍTULO 1

#### LA EVALUACIÓN, UNA CUESTIÓN INSTITUCIONAL

La evaluación institucional puede ser entendida, como el modo de proporcionar reglas claras entre los actores y los aspectos a evaluar. Requiere la inclusión de todos los actores comprometidos en la situación a evaluar, e implica tener una visión totalizante de la Institución (toda evaluación debería expresar posibilidades y necesidades de transformación en la totalidad de la institución, la cual no debe ser parcelada en algunos ámbitos).

Existen, en palabras de Harf y Azzarboni<sup>4</sup>, funciones que se le adjudican a la evaluación desde diversos supuestos epistemológicos y/o teóricos institucionales e individuales.

Veamos cuáles son: 1) función social, porque está relacionada con la idea de adquisición y acreditación de determinados saberes o capitales culturales que los alumnos deben lograr, gracias a que la Escuela como institución Educativa, garantiza, haciendo caso a su mandato fundacional, de educar; 2) función ordenadora, ya que ésta se relaciona con la funcionalidad o no, de los saberes circulantes en la Escuela; 3) función de control de poder, quién intenta delimitar el papel de los evaluados y de los que evalúan- este poder se lleva a cabo en toda la práctica educativa-; es más o menos manifiesto de acuerdo a cómo se lo ejerce; 4) función pedagógica, porque se encarga de legitimar la práctica evaluativa y se relaciona de forma directa, con la calidad de los aprendizajes.

Si releemos lo anterior, podemos afirmar que estamos hablando de evaluación relacionada con la calidad educativa, entonces debemos agregar algunas cuestiones más.

Con referencia a las vinculaciones existentes entre evaluación institucional y de los aprendizajes para ilustrar un poco más esto, es preciso mencionar lo que señalan,

---

<sup>4</sup> Azzarboni, Delia y Harf, R (2008) “Conduciendo la Escuela” Manual de Gestión directiva y evaluación institucional”. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Novedades Educativas. (pp. 93)



Sanjurjo y otros autores<sup>5</sup>. Según ellos, la evaluación constituye un proceso amplio, complejo y profundo que abarca todo el acontecer de un grupo.

Es un proceso continuo de reflexión sobre los procesos realizados en la construcción de aprendizajes significativos.

En palabras de Álvarez Méndez<sup>6</sup>, la evaluación es una actividad de aprendizaje que debe ser: a) *democrática* (porque alude a la participación necesaria de todos los sujetos involucrados y porque en ella se incluye la negociación entre los sujetos pedagógicos); b) *Transparente*, porque debe ser en todo momento de público conocimiento de todos los involucrados los criterios que se han de aplicar; c) *procesual y continua*, porque está integrada en el currículum y con él, en el aprendizaje.

Retomando a Sanjurjo<sup>7</sup> la evaluación debe ser: continua, porque se deben integrar y confundir en el proceso de aprender; integral, para que se rescaten y promuevan en el alumno todas sus potencialidades; cualitativa, porque debe reunir todas las evidencias posibles, interpretar fenómenos, buscar causas, etc.; formativa, porque debe posibilitar la toma de conciencia de los procesos realizados, de los errores, de las dificultades, de los modos de aprender. Según esta autora la evaluación tiene connotaciones ideológicas, porque tiene relación con concepciones histórico-sociales predominantes en un contexto determinado; psicológicas, porque selecciona y etiqueta; c) pedagógicas, porque los alumnos aprenden solo aquellos que será evaluado y técnicas, porque es necesario evaluar todo el proceso a través de instrumentos idóneos y confiables.

Patricia Villalonga<sup>8</sup>, señala tres tipos de evaluación; a) Diagnóstica: la que está dirigida a constatar el nivel de aprendizaje inicial del alumno para asimilar las

---

<sup>5</sup> Sanjurjo, I. “La evaluación y la acreditación en el proceso de aprendizaje, en Sanjurjo, L y Vera, M. T. (2003) “*Aprendizaje significativo y enseñanza en los niveles medio y superior.*” Rosario. Argentina. Homo Sapiens Ediciones. (pp 132)

<sup>6</sup> Álvarez Méndez, Juan Manuel. (2001) “Evaluar para conocer, examinar para excluir. Madrid Ediciones Morata (pp 11 a 21; 26 a 39)

<sup>7</sup> Sanjurjo, I. “La evaluación y la acreditación en el proceso de aprendizaje, en Sanjurjo, L y Vera, M. T. (2003), “*Aprendizaje significativo y enseñanza en los niveles medio y superior.*” Rosario. Argentina. Homo Sapiens Ediciones. (pp 132)

<sup>8</sup> Villalonga, Patricia. Instituto Virtual Aprender, 4to Encuentro (2001) ¿Quiénes, cuándo y cómo evaluar? Material del curso *Evaluación, Análisis y reflexión del Instituto Virtual Aprender*. Programa de extensión, perfeccionamiento y actualización científica y tecnológica del Instituto municipal de Educación Superior de Formación Docente. Tres de Febrero. Buenos Aires. URL: <http://www.aprender.org.ar/avaeva> (Extraído de material formato papel de bibliografía general del curso “Evaluación Educativa” de la Lic. En Dirección y Supervisión Educativa UCA. Año 2006)

nuevas habilidades que deberá aprender en la asignatura (esta evaluación debe hacerse a principios de año y en diversos momentos del curso, para que el docente sepa si se han aprendido o no, los contenidos enseñados); Formativa: alude al proceso en el cual se acompaña al estudiante en su etapa de aprendizaje, y va haciendo cortes con el proceso de aprendizaje (en este proceso, el docente procura determinar qué ha logrado el estudiante y que no ha aprendido y con qué grado de independencia lo ha realizado); c) Sumativa: a través de ella, se debe evaluar el aprendizaje, lo más integralmente posible, dando lugar a la vinculación de lo cognitivo y lo afectivo, de lo instructivo y lo educativo.

Podríamos citar tres modos diferentes de entender y explicar la evaluación: a) Evaluación de la calidad, b) Evaluación como Assesment o resultado y c) Evaluación como rendición de cuentas.

La primera, con todo lo antedicho, ya ha sido explicada, la segunda tiene relación con la utilización de conceptos, tales como control, prueba, examen, rendimiento y se refiere pura y exclusivamente, al proceso a través del cual, se recoge, sintetiza y analiza las condiciones socio históricas de aparición en la década de los '70 en Estados Unidos, en el momento en el que se empieza a desconfiar de la escuela pública, como espacio educativo y de aprendizajes significativos.

Desde entonces, se definieron tres formas de rendir cuentas: Capacidad de responder a los propios clientes -padres y alumnos: rendición moral-, responsabilidad (ante uno mismo como docente y sus compañeros, rendición profesional) y en sentido estricto: ante los propios empleadores o dirigentes políticos (rendición contractual).

En una institución Educativa, como se dijo antes, todo es evaluable. Desde el PEI, pasando por la concreción de los proyectos específicos, las redes de comunicación intra e interinstitucional, la circulación de la información, la disponibilidad y el uso de los recursos, la distribución de los tiempos y espacios, la posibilidad de abordaje de los conflictos, el funcionamiento administrativo de la institución, la planificación, el desarrollo y la evaluación de las prácticas de enseñanza, la conformación de equipos de trabajo y delegación de tareas, las acciones de perfeccionamiento interno de los actores involucrados en ella y las relaciones entre Escuela y Comunidad, incluyendo en este ítems, el grado de compromiso y pertenencia de los padres de los alumnos y de la comunidad educativa en su conjunto (aquí estarían incluidos diversos actores

sociales y sus tareas realizadas en relación a la escuela: miembros de clubes y de la parroquia del barrio; de la junta vecinal, entre otros).

### **Evaluación Institucional**

La Evaluación Institucional, según un documento de UNICEF, a la que se denomina como Evaluación democrática, ha cambiado de significado de acuerdo a los momentos históricos. Este documento señala que, antes la evaluación fue sinónimo de medición y juicio en el que se ejecutaba represión para el control del desempeño institucional e individual y que hoy, es considerada una herramienta de la gestión, para mejorar el desempeño de un programa o proyecto- responsabilidad positiva-, suministrando a quienes toman las decisiones la información requerida para tomar decisiones pertinentes para resolver problemas. Como uno de los objetivos principales de la evaluación es construir conocimiento para el aprendizaje institucional e individual, son importantes no solo los resultados de la evaluación sino también el PROCESO”<sup>9</sup> en nombre de los actores y beneficiarios. Atendiendo siempre, a la planificación estratégica para recopilar datos y generar conocimientos.

Continuando con los términos de UNICEF , podemos señalar que en el contexto actual, los objetivos de la evaluación son: a) ***solución de problemas y toma de decisiones***: la evaluación es muy buena herramienta para recoger información y para entender por qué un programa o proyecto no está logrando sus objetivos predefinidos, y qué se puede hacer, para corregir las debilidades y fortalecer los aciertos; b) ***Responsabilidad positiva y excelencia***: su objetivo no es controlar los errores y castigar las personas, sino detectar problemas para mejorar la eficiencia, la eficacia, pertinencia y sostenibilidad; c) ***construcción de conocimiento y de capacidad***: uno de las principales tareas de la evaluación es producir conocimiento para poder utilizarlo en las tomas de decisiones y planificación estratégica; d) ***Aprendizaje y cambio institucional y planificación estratégica***: la concepción de evaluación como una función de aprendizaje institucional y planificación estratégica está siendo aceptada tanto a nivel mundial (Banco Mundial, PNUD, UNICEF) como en el mundo académico (Preskill y Torres y otros).

---

<sup>9</sup> UNICEF. “Evaluación Democrática”. Documento de Trabajo N° 3 Mayo. (1998) Oficina regional para América Latina y el Caribe. (pp 17)

La Evaluación Institucional tiene determinadas bondades que a continuación se detallan: a) construye pertenencia, porque propicia y estimula lo que Harf y Azzerboni<sup>10</sup>, llaman la *nostridad*; b) estimula el compromiso, porque involucra a todos y los convierte en protagonistas; c) mejora la calidad tanto de las prácticas educativas, como organizativas para contribuir al desarrollo institucional y profesional; d) incrementa el desarrollo, induciendo nuevas formas de reflexión tanto individual y colectivas; e) tiende a ser democrática, porque la información recabada es compartida por todos y para todos de modo flexible y abierta a posibles modificaciones y f) a no a ser solo sinónimo de rendir cuentas sino más bien, revisión de las propias actuaciones profesionales para futuras mejoras.

Además de todo lo antedicho, la evaluación institucional que se entiende como evaluación de calidad, se relaciona con la necesidad de contar con un buen clima de trabajo, donde los actores institucionales no se sientan amenazados ni vigilados, donde la utilización de normas compartidas y cooperativas, basadas en el respeto y la consideración de todos hacia todos sean las protagonistas, en los ambientes de trabajo institucionales.

Para generar un cambio institucional y acordando con lo mencionado por UNICEF, el evaluador debe percibirse asimismo como un agente de cambio que debe: -estar convencido de que los funcionarios de la institución pueden facilitar el cambio; - pensar de manera crítica; -ser honesto y sincero en su trabajo evaluativo.

Un evaluador competente, según Worthen, y otros<sup>11</sup> debe poder describir el objeto de una evaluación, describir el contexto de una evaluación; conceptualizar el propósito apropiado y los marcos referenciales de la evaluación; identificar y seleccionar las preguntas de evaluación apropiadas, necesidades de información y fuentes de la información; identificar, seleccionar y aplicar técnicas y procedimientos apropiados para recolección, procesamiento y análisis de la información; determinar el valor del objeto de una evaluación; comunicar los planes de la evaluación y los resultados de manera efectiva; administrar las evaluaciones; mantener los estándares éticos; ajustarse a los factores externos que afectan la evaluación; llevar adelante la meta evaluación.

---

<sup>10</sup> Azzerboni, D. y Harf, R. (2008) "Conduciendo la Escuela" Manual de Gestión directiva y evaluación institucional". Buenos Aires. Argentina. Ediciones Novedades Educativas. (pp 99)

<sup>11</sup> Para mayor información, véase Fitzpatrick, L; Worthen, Blaine y otros en: (2004) "Algunas Áreas Generales de Competencias importantes en la Evaluación Educativa", "Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines"

Podemos hablar de Evaluación Institucional Interna (o autoevaluación) y Evaluación Institucional Externa (o evaluación a partir de agentes externos y ajenos al Establecimiento Educativo evaluado).

*“El prefijo auto hace referencia a la escuela, no al docente individual. La autoevaluación es una tarea colectiva en la que el sujeto que evalúa es la propia institución a través de alguna de sus concreciones materiales y está representada por el conjunto de las personas que la integran.”*<sup>[12]</sup>

La evaluación interna o autoevaluación, es una herramienta para que cada Institución Escolar observe y analice sus procesos, y resultados; necesita de relevante información sobre acciones, dificultades y logros para poder tomar decisiones futuras a los fines de mejoramiento de la calidad educativa. Esta, es una exigencia de la propia actividad, puesto que es impensable hacer, como dicen Azzerboni y Harf<sup>13</sup>, sin encontrar los medios y las estrategias que permitan determinar la calidad educativa. Acordamos con dichas autoras, que en una Institución todo es evaluable, (desde el PEI, pasando por la participación de los actores, la conformación de equipos de trabajo y delegación de tareas, la concreción de los proyectos específicos las acciones de perfeccionamiento interno de los actores, el clima institucional, la distribución de los tiempos, cuestiones vinculadas al desarrollo curricular, hasta la relación con el contexto y la capacidad de escucha a sus demandas).

Ahora bien, ¿quiénes evalúan? Evalúan como dicen las autoras antes mencionadas, todos los miembros de la Institución, pero debe ser una evaluación programada por los mismos; una evaluación que compruebe la fecundidad de la acción educativa, que tenga por finalidad identificar nudos problemáticos, deficientes y logros institucionales, para planificar estrategias de superación de los problemas o de consolidación de logros.

En toda Evaluación Institucional Interna es preciso que estén presentes los siguientes principios: a) autonomía institucional (refiere al fortalecimiento de cada Establecimiento Educativo para tomar sus propias decisiones y mejorar sus procesos de gestión), b) correspondencia entre objetivos y resultados (este ítem se refiere a la

---

<sup>[12]</sup> Azzerboni, D. y Harf, R. (2008) “Conduciendo la Escuela” Manual de Gestión directiva y evaluación institucional”. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Novedades Educativas (pp. 111)

<sup>13</sup> IBIDEM (pp. 111)

coherencia entre el PEI y los resultados obtenidos), c) participación activa de todos los agentes educativos (es necesario, como se dijo anteriormente, que todos los actores de la Institución tengan un compromiso activo durante el proceso de evaluación), d) adecuación al contexto que se inserta la Escuela (es necesario que los servicios brindados por la Escuela sean funcionales a los requerimientos del entorno y comunidad).

En el transcurso de la evaluación interna, los miembros suelen encontrarse con algunos obstáculos, algunos de ellos son: ausencia de tradición en materia de evaluación global-muchas veces se llevan a cabo controles descontextualizados e individuales-; no siempre condice el esfuerzo individual con el colectivo y esto conduce y se traduce en formación de equipos de trabajos pequeños, que solo se comunican y socializan el trabajo entre ellos.

La Evaluación Externa Institucional suele seguir a la interna y es realizada por agentes expertos, no integrantes de la Institución. Este tipo de evaluación, permite estudiar a una Institución e incluye la sistematización y recopilación de datos e información relativa a la localidad de su funcionamiento. Está compuesta por: a) revisión por colegas externos de documentos entregados por la Institución a evaluar; b) revisión por otros colegas, visitando la Institución. Este tipo de evaluación culmina con la emisión de un diagnóstico para la mejora del Establecimiento evaluado y un informe escrito y recomendación a la Comisión de agencia acreditadora.

*“En este caso, la evaluación es encomendada o asumida por personas ajenas, o no participantes de la cotidianeidad institucional, ya sean ellas contratadas por la misma institución o designadas por instancias superiores”*<sup>[14]</sup>

Acordamos con Azzerboni y Harf<sup>15</sup>, que la evaluación externa no es la más recomendada porque a través de ella, se corre el riesgo de eliminar la autorreflexión, inhibir la mirada reflexiva; puede ser vista y sentida como sinónimo de fiscalización y hasta puede no hacer factible la reflexión sobre las propias prácticas. Pero puede resultar beneficiosa cuando en las Instituciones existen conflictos históricos y las

---

<sup>[14]</sup> IBIDEM (pp.111)

<sup>15</sup> IBIDEM (pp. 112)

disfunciones al interior de ésta, obstaculizan el propicio de espacios para el inicio del proceso evaluador.

Se trate de evaluación interna o externa, es imperioso tener presente que en todo acto evaluador, como señalan Azzerboni y Harf<sup>16</sup> se deben llevar a cabo diversos momentos, a saber: a) diseño del proyecto evaluativo; b) recolección y obtención de la información; análisis de producción de la información; distribución de la información; utilización de los resultados de la evaluación para la toma de decisiones pedagógicas.

Si hablamos de evaluación interna y/o externa institucional y tomando algunos conceptos del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe<sup>17</sup>, podemos señalar que: 1) observar no es simplemente mirar; 2) la observación en el aula y en la escuela presenta ventajas importantes, ya que se contempla la realidad directamente y sin intermediarios y se recoge información de modo natural, en el mismo tiempo que se produce. La evaluación –tanto interna como externa- debe ser contextualizada, objetiva y registrada de inmediato (por ejemplo a través de registro manual, fotografías, vídeos, grabador), para no dejar en el camino detalles relevantes de lo observado. Resulta relevante preguntarnos ¿qué podemos observar en una escuela? a) la dinámica del aula (relaciones entre estudiantes y docentes, el lugar que ocupan cada uno, los materiales didácticos que utilizan, etc.); b) los recreos- quiénes hacen grupos y quiénes no, y por qué-; c) el comedor, puesto que aquí el estudiante muestra su grado de autonomía, su comprensión de reglas y también su relación con los pares y adultos; d) la relación con las cosas (qué trato reciben el baño, la biblioteca, el aula, las puertas, de parte de cada educando).

En relación a la evaluación institucional también debemos mencionar la evaluación de los aprendizajes ya que según Villalonga desde la evaluación institucional, se evalúan: los aprendizajes, el uso de los tiempos y espacios institucionales, el currículo, el PEI, el PCI, los contenidos, y el desempeño de docentes, directivos, estudiantes y ordenanzas. A los padres y personal no docente de la institución educativa se puede extender esta propuesta democrática evaluativa. En palabras de

---

<sup>16</sup> IBIDEM (pp.116)

<sup>17</sup> Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe (1999). Acerca de la Evaluación. Documentos de apoyo curricular. Santa Fe. Argentina. (pp. 20 a 36)

Díaz Barriga en *El Examen* además del aprendizaje, se puede evaluar al docente, al método, al programa, a la institución, al plan de estudios e incluso, al propio sistema educativo.

Villalonga de García<sup>18</sup>, explica claramente cómo debe ejercerse la evaluación, diciendo que el acto evaluativo debe ejercerse de docentes a alumnos; de alumnos a docentes; del equipo de conducción a los docentes y de los docentes al equipo de conducción.

En este documento hace referencia a la: heteroevaluación: en esta instancia, se debe pensar en instrumentos que permitan evaluar los tres tipos de contenidos (conceptuales, procedimentales y actitudinales-pensemos que hoy no pensamos en términos de división de los contenidos, sino que forman una integralidad-; b) coevaluación; se evalúan los alumnos entre sí, (lo podríamos extender a docentes y directivos entre sí); c) autoevaluación: se evalúan los docentes, estudiantes y directivos a sí mismos -un ejemplo de ello, sería que citáramos algunos de los interrogantes de cada actor educativo, que propone Villalonga<sup>19</sup>: 1) para los docentes: ¿procuré relevar los conocimientos previos de los estudiantes?, ¿favorecí el expresarse con libertad?, ¿aclaré dudas?; 2) para los directivos: ¿supervisé la tarea?, ¿organicé eficientemente las tareas?, ¿delego, cuándo debo hacerlo?, ¿planifico las tareas y la llevo a la práctica?, ¿propicio la capacitación institucional?, ¿propicio la concreción de lo que propongo?, etc.; 3) para los estudiantes: ¿escuché a los demás?, ¿trabajé cooperativamente?, ¿aproveché el tiempo?, ¿comprendí los contenidos trabajados?, ¿cooperé en la búsqueda de soluciones?, ¿utilicé las estrategias sugeridas?, etc.

Como se dijo anteriormente, el concepto de Evaluación Institucional engloba a todos los actores de cada Escuela y también incluye muchos aspectos o aristas a evaluar. La evaluación, en términos de Azzerbonni y Harf<sup>20</sup> es una variable que atraviesa la

---

<sup>18</sup> Villalonga de García, P. y Colombo de Cudmani, L (2003) “¿Cómo evaluar el conocimiento matemático de los alumnos?” Actas de la Décimo Tercera Reunión Nacional de Educación en Física. Volumen en soporte magnético. Río Cuarto, Córdoba. Argentina.

<sup>19</sup> Villalonga, Patricia. Instituto Virtual Aprender, 4to Encuentro ¿Quiénes, cuándo y cómo evaluar? Material del curso Evaluación, Análisis y reflexión del Instituto Virtual Aprender. Programa de extensión, perfeccionamiento y actualización científica t tecnológica del Instituto municipal de Educación Superior de Formación Docente. Tres de Febrero. Buenos Aires. URL: <http://www.aprender.org.ar/avaeva> Fecha de consulta: 4 de Septiembre de 2012

<sup>20</sup> Azzerbonni, Delia y otra. (2008) “Conduciendo la Escuela” Manual de Gestión directiva y evaluación institucional”. Bs. As. Ediciones Novedades Educativas.. (pp. 83)



escuela. Dichas autoras definen la evaluación como una actitud y un instrumento para orientar acciones futuras y que ella misma se puede entender como el proceso por el cual se obtiene y produce información y se proporciona y distribuye la información.

El sentido del concepto de Assesment, según Angulo Rasco<sup>21</sup> se relaciona con el impacto y las repercusiones que dicho servicio ha tenido sobre los receptores y con lo estrictamente metodológico. Y por último, el concepto de Rendición de cuentas en palabras de Álvarez Méndez tiene información pertinente para evaluar. Como vemos esta definición encierra en sí misma, los interrogantes ¿para qué evaluamos? y ¿a partir de qué? En el acto evaluativo cobran especial importancia: a) *la información evaluativa*, porque permite juzgar alternativas, tomar decisiones que influyen en la situación educativa de la comunidad educativa en su conjunto; b) *la elaboración y producción de información*, por ejemplo cuando adjudicamos una calificación a nuestros alumnos por la realización de algún trabajo práctico o bien, permite construir un juicio valorativo sobre el desempeño de un docente, calificándolo por su participación o no, en el trabajo de equipo de esa Institución Educativa; c) *las relaciones existentes entre evaluación y gestión institucional* (la evaluación es una herramienta de gobierno y conducción, puesto que todo directivo en todo momento de su gestión tiene certezas respecto de la necesidad de los procesos evaluativos para la mejora de su gestión institucional); d) *el cambio y la mejora del proceso evaluativo* (la evaluación así entendida pone el acento en la calidad educativa, donde se busca la mejora tanto en el aula, como en todo el sistema educativo- así la evaluación atraviesa y conecta todos los niveles y sistema educativo del país, y a su vez, cada actor institucional se siente protagonista de los procesos de cambios, cada uno desde la actividad que ejercen en la misma-); e) *apunta entender la calidad de la educación* como producción colectiva, porque mira de continuo, el ámbito del currículum, de las prácticas docentes, del funcionamiento del equipo de conducción y del Proyecto Educativo Institucional.

---

<sup>21</sup> Angulo, José Félix y Blanco, Nieves (Coordinadores) (1994) “Teoría y desarrollo del currículum” Málaga. Editorial Aljibe. (pp. 283 a 285)

## CAPÍTULO 2

### LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SUS DIMENSIONES

#### Gestionar es hacer... con otros

Compartimos con Bernardo Blejmar<sup>22</sup> el concepto de Gestión cuando dice que la misma puede entenderse como el puente entre el diagnóstico y la propuesta hacia los caminos que llevan al logro de las metas propuestas. Afirma además que la misma necesita de lectura, sentido, visión y política y que éstas a su vez la necesitan a ella, puesto que de no llevarse a cabo esa retroalimentación, habría solo agitación o solo una buena intención.

Vemos entonces que la Gestión depende de muchas variables, para su consecución y a la inversa y quién gestiona, *hace, pero hace con otros*. En términos de Blejmar:

*“Gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan de determinada manera y en base a propósitos ex ante y ex post.”*<sup>[23]</sup>

La gestión en solitario y con ausencia de la palabra, no sirve. Gestionar es intervenir y mediar con otros y para otros. Es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que *las cosas sucedan* de determinada manera. Dicho proceso organizacional requiere de la *legalidad*, la que da el cargo y *legitimidad*, que es aquella que le adjudican los dirigidos, avalando a quién ocupa ese mismo cargo.

En este sentido el gestor institucional nunca termina desde su hacer cotidiano de conocer el territorio en el que trabaja, lo va transitando y conociendo simultáneamente. Y es desde ese hacer cotidiano desde donde va elaborando el mapa institucional, a través de un documento tan tangible, como lo es el PEI, por ejemplo.

Cuando hablamos de gestión según el autor antes mencionado, debemos mirar el adentro y el afuera. El primero se relaciona con las políticas, las estructuras, las normas, los sistemas y la gente. Y el segundo, con las demandas de la comunidad, los padres, las políticas de los Ministerios y todo lo relevante para quién conduce.

Con respecto a estos dos ámbitos, el gestor institucional se juega cosas diferentes. Mientras que, en lo que hace *al adentro*, se juega su capacidad de construir poder

---

<sup>22</sup> Blejmar, Bernardo. (2006) “Gestionar es hacer que las cosas sucedan” Bs As. Ediciones Novedades Educativas. (Capítulo 1: pp. 1 a 10 )

<sup>[23]</sup> IBIDEM (pp. 2)

legítimo por medio de sus conocimientos, competencias, acciones, etc.; en *el afuera* entran en juego otros aspectos, tales como la influencia para incidir en aquellos que detentan el poder en otros campos.

En este sentido dos son los actores fundamentales en la gestión: los sujetos-actores, (el director, coordinador y otros) y los sistemas organizacionales que diseñan y operan (escuelas, comunidades, sociedades). Los primeros, en muchos casos dependen de los segundos, puesto que existen límites y posibilidades que el sistema presenta a los gestores educativos.

El autor antes mencionado además agrega que un gestor institucional gestiona no solo desde lo curricular-pedagógico, organizacional-institucional y administrativamente, sino que también lo hace con el contexto. Todas estas dimensiones se ven atravesadas por la política y la cultura, a las que el gestor no debe ignorar. Puesto que desde su tarea, diaria debe atender a los intereses de los padres, de educandos y docentes, funcionarios ministeriales y todo esto lo hace desde ciertos marcos referenciales, de creencias y valores.

En el momento de la gestión a este conjunto de ideas que posee el gestor y las pone en práctica, se unen las emociones, las prácticas y el lenguaje. Las primeras hacen referencia a los estados de ánimo circulantes en la escuela, las segundas, a las herramientas de intervención específicas pedagógico-organizacional (planificación, negociación, evaluación, supervisión, coordinación, desarrollo de equipos, etc.) y el tercero, refiere al poder que posee la palabra en el marco de una conducción educativa. Una palabra que tenga sentido y significado para otros y no sea vacía.

En palabras de Marta Ceballos, gestionar es referirnos

*“al conjunto de actuaciones-acciones realizadas para centrar la escuela en su especificidad. Esto nos lleva a considerar que a las instituciones educativas la gestionan todos los actores que las integran, ya que todos y cada uno de ellos desarrolla actuaciones-acciones para centrar la escuela en su especificidad (...)”*<sup>[24]</sup>

Acordando con esta cita de Ceballos, podemos afirmar que, gestionan los docentes, los estudiantes, los padres, los directivos, el personal auxiliar. Para centrar la escuela

---

<sup>[24]</sup> Ceballos, Marta y Ariaudo, M (2005) “La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva.” Argentina. Yammal Contenidos. (pp. 254)

en su especificidad haciendo visible la gestión escolar. Esta visión aborda el concepto de gestión desde una mirada general, sin embargo podemos darle al mismo, un tratamiento particular y afirmar que está íntimamente ligado al concepto referente a lo directivo. Desde esta óptica, debemos desentrañar qué incluye la gestión directiva y cuáles son sus atribuciones y/o tareas al interior de una Institución Educativa.

Según las autoras antes mencionadas, la gestión directiva tiene las funciones de planificar, organizar-asesorar, ejecutar-coordinar y evaluar las actividades a llevarse a cabo en cada institución educativa.

El directivo o gestor institucional, cumple diversos roles, llevando a cabo la:

- a) gestión pedagógica
- b) gestión comunitaria
- c) gestión administrativa-organizacional

#### **a) La Gestión Pedagógica...**

Respecto a la gestión pedagógica, el gestor educativo, debe ocuparse junto con el equipo directivo, pedagógico y docente de la elaboración del PEI, el PCI. Es su tarea además llevar a cabo la evaluación de los docentes y la evaluación de lo llevado a cabo en la Institución, al final del ciclo lectivo. La dimensión pedagógica está configurada sobre el quehacer esencial de la escuela, la tarea de educar y producir aprendizajes. Esto se relaciona con el mandato social asumido por esta Institución. De este modo, la escuela tiene objetivos específicos que las diferencian de otras organizaciones sociales que se relacionan con la transmisión y distribución del conocimiento social acumulado. Esta dimensión comprende tanto las modalidades de enseñanza como las prácticas docentes, los criterios de evaluación, las concepciones de enseñanza y aprendizaje sostenidas por la institución, los estilos y modos de trabajar con las tutorías.

El equipo directivo, con su equipo pedagógico, desde esta arista de la gestión, tendría que desarrollar algunos instrumentos fundamentales para toda la institución educativa, que consensuados, contribuyan a generar coherencia de las acciones de todos los actores educativos de la misma. Entre estos instrumentos, se señalan: a) los logros y metas a alcanzar por la institución en el mediano plazo; b) las pautas de convivencia y

acción; c) los criterios de evaluación y calificación y d) la textura de formación que la institución se plantea. Todo lo antedicho, deberá estar estipulado en el Proyecto Educativo Institucional, en el Proyecto Curricular y en el Plan Áulico.

En esta dimensión se lleva a cabo nada más ni nada menos que el hecho educativo, por medio de la relación pedagógica del docente y el alumno. Y además

*“...en cada uno de los hechos y de los acontecimientos cotidianos se están cruzando elementos de las tres dimensiones, y el PEI da cuenta de este cruce. El PCI como un nivel de concreción del PEI y el P.A. como un nivel de concreción del PCI y como lugar donde se desarrolla el currículum real como la cancha donde se juega el partido (...)”<sup>[25]</sup>*

Esta dimensión, es intencional y posee una direccionalidad, y encierra en sí misma la responsabilidad moral y social de los educadores en la toma de decisiones para prever la calidad de la misma. Es una relación contractual, porque supone un acuerdo entre partes respecto de quienes somos los sujetos que nos vamos a encontrar, por qué motivos y para qué tendremos esa relación pedagógica, cómo vamos a trabajar, en qué tiempos y lugares. Y es una relación donde se evidencia la configuración triangular entre alumno, docente y el conocimiento.

Se llama también didáctica curricular porque refiere al currículum como proyecto cultural de escuela y sociedad. Pero ¿qué es el currículum y cómo podemos definirlo?

El currículum es una herramienta moderna, que nace para reproducir su discurso, construyendo identidades fijas e inmóviles y educando desde la primaria solo a la clase obrera y desde la secundaria a la clase media. El currículum nace en el contexto capitalista moderno en el que primaron ciertos pilares fundamentales tales como la racionalidad del sujeto, el progreso indiscutido que debía seguir la sociedad y la humanidad, teniendo presente un orden y la idea de un sujeto cerrado, único y soberano. En este marco de desigualdad y exclusión, el currículum no hace otra cosa que acentuarlas y reproducirlas. Si bien es óptimo hacer esta lectura, no podemos quedarnos atrapados en ella y debemos ir más allá en nuestras apreciaciones. Referente a esta revisión podemos citar a las corrientes pos críticas, y a uno de sus

---

<sup>[25]</sup> IBIDEM (pp. 254)

representantes, Tadeo Da Silva. Estas corrientes critican a las llamadas **corrientes críticas** porque éstas afirman que la inclusión en el currículum de las *culturas minoritarias es solo sinónimo de democratización de contenidos, pero se olvidan del* hecho de que, el hablar de ellas es hacerlo, teniendo presente *las relaciones de dominación* que hicieron posible este discurso.

El concepto de Currículum puede entenderse desde su polisemia, puesto que podemos hablar respecto a él, haciendo referencia a un sentido restringido y a otro amplio. Desde su sentido amplio, este concepto alude al modo de pensar global y complejo la tarea educativa y a todo modo de planear cuestiones sobre qué conocimiento y qué modo de enseñanza queremos desde determinados propósitos educativos, teniendo siempre presentes los siguientes interrogantes: qué debe ser enseñado, a qué personas, bajo qué reglas de enseñanza y cómo están interrelacionados estos niveles. Y desde su sentido estricto o restringido, refiere al modo en que el conocimiento es seleccionado y organizado en materias y campos con propósitos educativos.

En palabras de Carlos Cullen<sup>26</sup>, el currículum *explicita las relaciones del conocimiento con la sociedad*. Así visto, el currículum es un modo de relacionarse con el conocimiento, una forma de entenderlo, con la implicancia inevitable de controlar qué conocimientos se enseñarán y cuáles no; y una manera de configurar las relaciones del conocimiento con la vida cotidiana y las prácticas sociales (aquí estaría dado el significado político del currículum). Optar por un currículum u otro, supone un fuerte atravesamiento ideológico.

Según Alicia De Alba<sup>27</sup> el currículum es una arena desde donde se ejerce el poder; es un instrumento caliente no neutro que incluye la noción de plan, multiplicidad de dimensiones y experiencias realizadas y es una propuesta política porque está vinculado a los proyectos político sociales amplios sostenidos por diversos grupos y porque la propia acción educativa es política.

---

<sup>26</sup> Cullen, Carlos "Críticas de las razones de educar." (1997) Buenos aires. Paidós. (Capítulo 5)

<sup>27</sup> De Alba, Alicia "Crisis, mitos y perspectivas" (1998) Capítulo 3. Argentina Miño y Dávila Ediciones S.R.L. (pp. 13; 50 y 57)

Ceballos<sup>28</sup> citando a Angulo Rasgo, explica que el currículum puede ser entendido como: a) **contenido**, (porque implica una selección de la cultura, socialmente válida y significativa para la comunidad); b) como **plan**, porque se construyen y redactan una representación de la acción posible, la acción que queremos tenga lugar en la escuela, tales como recursos, actividades, estrategias, etc.); c) como **realidad interactiva**, porque se lleva adelante a través de la práctica pedagógica.

Currículum no es una simple lista de contenidos que ha de ser abarcado, ni siquiera una prescripción de método y contenido. Es un objeto simbólico y significativo que posee existencia física pero también un significado encarnado en palabras e imágenes, sonidos, toma de decisiones y sentidos compartidos, que recibe el nombre de Proyecto Curricular Institucional. El cual debe, entre otros aspectos, considerar y profundizar en la problemática de la transposición didáctica de la que habla Ives Chevallard<sup>29</sup>. Según este autor dicha actividad consiste en transpolar los saberes legitimados socialmente y desde la comunidad científica, a las aulas de las escuelas tomando como marco, los diversos áreas disciplinares.

Según la autora arriba señalada, podemos hablar de un currículum prescripto (es el elaborado y formulado por organismos oficiales) y de un currículum real (refiere a la interacción entre el currículum oficial explícito, el currículum de editorial y la cultura pedagógica de los docente, la cual consiste en la relación de sus saberes experimentales y su saber teórico, los que hacen a su bagaje profesional). En el currículum y a través de este proyecto, queda plasmada la concepción de hombre, de vida, de mundo, de sociedad que se pretende y en la que cada Escuela quiere formar a los educandos. En palabras de Ceballos y Ariaudo,

*“el currículum, como contenido, implica una selección de la cultura, socialmente válida y significativa para una comunidad”*<sup>[30]</sup>

Se relaciona además, con qué contenidos enseñar en las Escuelas y para qué enseñarlos, es decir, con qué finalidad queremos enseñar esos contenidos. El

---

<sup>28</sup> Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2005) “La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva.” Argentina. Yammal Contenidos. (pp. 263)

<sup>29</sup> Chevallard, Ives “La transposición didáctica” Del saber sabido al saber enseñado. (1998) Argentina. Aique Grupo Editor. (Capítulo 1: pp. 45; 47; 51 y52)

<sup>[30]</sup> Ceballos, M. y Ariaudo, M. “La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva.” (2005) Argentina. Yammal Contenidos (pp. 265)

currículo plantea un ideal valorativo sobre la educación que se pretende realizar en las escuelas, de tal modo que esa idea se concreta en la realidad, no quedando solo en la intención.

Ahora bien, hemos explicado lo qué es currículum, citando a varios autores, pero nada se ha dicho de las relaciones existentes entre los docentes y el currículum. Al respecto, Caballos señala que no se trata de hacer otro currículo, sino de cambiar la relación entre el currículum y el docente, que se relaciona con la idea de considerarlo como se dijo antes, como un instrumento flexible, susceptible de modificaciones, abierto a la crítica y la deliberación. Esto exige a los docentes tomas de decisiones fundadas y sobre todo compromiso con la acción educativa. En relación a esto, Ceballos cita a Contreras, para mencionar las características que tendría un currículum para aprender y no obedecer. Algunos de ellos son: 1) expresa principios de actuación o de procedimiento que permitan buscar, en cada caso, la estrategia de actuación que se adapte a las circunstancias concretas; 2) ofrece selecciones de conocimiento, materiales y actividades con espacios abiertos para la búsqueda de la coherencia, con los valores educativos; 3) proporciona ideas para la indagación, cuestionamiento y reformulación de la práctica.

Además de todo lo antedicho, es preciso señalar quién o quiénes elaboran el currículum y específicamente, qué es Proyecto Curricular Institucional. Empezaremos por lo segundo, parafraseando a Ceballos quién explica que, es un proceso permanente de construcción social de significados y sentidos en torno a los procesos de enseñanza y aprendizajes que realizan los actores responsables de esos procesos, guardando coherencia con la identidad, la misión, la visión y la realidad institucional, incluidos en el Proyecto Educativo Institucional. Es también un mediador entre una determinada intencionalidad educativa y social y los procesos prácticos de socialización cultural en el interior de las escuelas y aulas. Es una herramienta que permite sugerir un modelo de escuela a seguir, en relación a algunos aspectos, tales como: a) un sistema de pensamiento; b) la dinámica organizativa que cada escuela requiere llevar adelante; c) un determinado modo de entender y hacer los recortes culturales, para poder pensar, conocer y explicar la realidad. El PCI es una oportunidad para debatir sobre la cultura de la Escuela en el marco del PEI, del sentido de la educación.



Del Proyecto Curricular Institucional participan docentes y directivos, que son quienes deben actuar como dice Ceballos, como profesionales activos que crean y adaptan propuestas curriculares desde criterios autónomos, tomando como punto de partida, la deliberación y la colaboración.

*“El PCI es la oportunidad para el debate acerca de la cultura en la escuela en el marco del PEI, es decir, en el marco del sentido de la educación (...)”<sup>[31]</sup>*

En la redacción del PCI sus participantes activos, deben incluir diversas consideraciones de orden **político, ético, epistemológico** (concepciones de ciencia, de conocimiento, objeto de estudio, metodología particular, estructura conceptual de las disciplinas o áreas curriculares), **pedagógico** (concepciones y creencias acerca de la relación educativa) psicológico (características del desarrollo de niños y adolescentes), **normativo** (los NAP- antes llamados CBC- y el diseño jurisdiccional) **contextual-situacional** (fortalezas y debilidades; amenazas y oportunidades de la escuela), que son quienes componen las fuentes del mismo.

Continuando con el concepto de currículo, debemos tener en cuenta la importancia que se le deben dar, desde cada escuela a la formación en competencias educativas prioritarias, las que parafraseando a Ferreyra y otros<sup>32</sup>, podemos decir que son un conjunto de capacidades complejas, que poseen diferentes niveles de integración y aplicación en los distintos ámbitos de la vida personal y social. Las competencias educativas prioritarias, son capacidades intelectuales, prácticas y sociales, de las que los educandos, deben aprender y apropiarse en la Escuela. Son numerosas y dependen de cada área disciplinar, pero se pueden mencionar algunas tales como: producción y comprensión de textos orales y escritos; el análisis y la resolución de situaciones problemáticas; la comprensión, interpretación y explicación de hechos y fenómenos de orden social y natural empleando conceptos, teorías y modelos, la búsqueda, procesamiento y análisis de la información proveniente de distintas fuentes, el trabajo de colaboración para aprender a relacionarse e interactuar con los demás. En relación con las competencias educativas prioritarias, es necesario que el

---

<sup>[31]</sup> Ceballos, M. y Ariaudo, M. “La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva.” (2005) Argentina. Yammal Contenidos (pp. 317)

<sup>32</sup> Ferreyra y otros. “Las Competencias Educativas Prioritarias” Un compromiso con la calidad en: “Cuadernos para Pensar, Hacer y Vivir la Escuela.” Cuaderno 2 (2004) Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento.

PCI contemple contenidos a enseñar que les sean socialmente significativos a los alumnos y que los puedan utilizar en sus interacciones cotidianas con el contexto en el cual se desarrollan.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en la dimensión pedagógica-curricular es el Proyecto Educativo Institucional, que si bien sabemos, abarca las tres dimensiones de la Gestión Educativa (pedagógica-curricular; organizativo-administrativa y comunitaria) y que en él, éstas se interrelacionan y organizan junto a sus integrantes, nos pareció oportuno ofrecer algunas explicaciones de dicho proyecto, en esta dimensión pedagógica-curricular. Puesto que sabemos que el mismo, es un significado que contempla lo más importante de cada Escuela, respecto de su enseñanza, de los aprendizajes y de la convivencia que en ellas se evidencian, de lo organizativo, comunitario y de la visión compartida de todos los integrantes de una Institución Educativa. En palabras de Ceballos,

*“el Proyecto Educativo Institucional como un organizador de la gestión directiva, ya que el mismo implica una opción por determinados valores, intenciones, objetivos, acciones y medios, configurando una visión compartida, construida colectivamente y en forma permanente, acerca del ser y del hacer Escuela.”<sup>[33]</sup>*

Si acordamos con Ceballos que el PEI organiza la gestión directiva, debemos ofrecer algunos lineamientos, respecto de él:

### **¿Cómo entendemos a los Planes Educativos Institucionales?**

Podemos entenderlos como:

- a) Medio para impulsar el mejoramiento de la calidad, desde la escuela;
- b) Un producto de la acción colectiva y un proceso para resolver problemas prioritarios, evitando dispersiones inútiles;
- c) La oportunidad para que las escuelas acrecienten su grado de autonomía;
- d) un documento que ajusta la libertad del docente al resto de los miembros de la comunidad;
- e) Un instrumento de cohesión, reflejo de las inquietudes de la comunidad;

---

<sup>[33]</sup> Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2005) “La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva.” Argentina. Yammal Contenidos. (pp.173)

f) una herramienta, porque orienta el cambio institucional para direccionar los procesos educativos, es un utensilio que se usa para... un artefacto que permite concretar y facilitar el desarrollo de una acción.

g) Un orientador y guía, porque anticipa la acción, es un intento de describir lo que caracteriza a una escuela o lo que se está haciendo en un momento determinado;

h) Una institución en su totalidad, porque refiere a la definición de principios, objetivos, cursos de acción que abarcan todos los ámbitos: el diseño y desarrollo del currículo, la gestión de los recursos, el gobierno de la institución, el sistema de relaciones entre las personas, la convivencia institucional y porque es el “contrato” que establecen los integrantes de la escuela, lejos de un carácter burocrático.

**El PEI es la oportunidad para determinar la identidad, lo que somos, lo que nos hace irrepensible frente a los otros, lo que nos permite comunicar a los padres, a la comunidad, nuestras notas referenciales.**

Un Plan educativo debe ser un trabajo de reflexión y respuesta colectiva. Es preciso que en él estén relacionadas la teoría y la práctica, es decir, que se lleve a cabo realmente, lo que fue escrito en su oportunidad.

Un momento importante, previo a la elaboración del PEI es el de la convocatoria para su realización, la que debe cumplimentar ciertos requisitos:

- Día, hora y lugar de reunión
- Personas que participan
- Coordinador de la reunión
- Objetivos y temas a tratar
- Personas que convocan
- Acompañar la comunicación con alguna documentación o bibliografía sobre proyecto, experiencias y relatos de docentes, acerca del tema.

Retomando un poco lo dicho por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación (cuadernillo 3), podemos decir que el PEI debe ser un instrumento para ejercer y desarrollar la autonomía de las escuelas, y puede expresarse de formas diferentes, apelando a la creatividad de cada Escuela. Además de esto, el PEI es un instrumento de trabajo vivo y en evolución constante y no un texto rígido; en él deben estar

plasmadas las diferencias que tiene cada Institución Escolar y adquiere sentido en la medida que sirva de guía para el desarrollo, ejecución y evaluación de las prácticas educativas.

Al igual que todo proyecto, el PEI tiene diversos componentes. Cuántos y cuáles deben ser esos apartados, siempre es una cuestión discutible. Sin embargo, con algunas variantes, todos los autores han coincidido con el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación en que

*“...el PEI es un intento de construir respuestas en relación con los siguientes componentes”<sup>[34]</sup>:*

❖ **ORIENTACIONES GENERALES:**

- Notas de Identidad ¿quiénes somos?
- Objetivos Generales ¿qué pretendemos?
- Estructura Organizativa ¿cómo nos organizamos?

❖ **PROGRAMACIÓN CURRICULAR** ¿qué, cómo, cuándo enseñamos?, ¿qué, cómo, cuándo evaluamos?

❖ **REGLAMENTO INSTITUCIONAL** ¿qué son las normas internas que regulan nuestro funcionamiento?

**Todos ellos enmarcados en un determinado contexto**

**ORIENTACIONES GENERALES:**

Este componente del PEI:

- Explicita la cultura institucional
- Brinda coherencia al resto de los componentes y a las acciones que desarrollan
- Configura la identidad de la Institución.

**A) IDENTIDAD:**

**B)** *“Son los aspectos que definen y caracterizan a la Institución. Dan respuestas a interrogantes tales como, ¿Quiénes somos? ¿Qué valores compartimos?, o ¿En qué situación nos encontramos.”<sup>[35]</sup>*

---

<sup>[34]</sup> “Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. (1998) Curso para Supervisores y directores de Instituciones Educativas. El proyecto educativo institucional” Bs As. (pp. 29)

<sup>[35]</sup> IBIDEM (pp. 29)

C) Acordamos con Ceballos en que hablar de identidad, tiene que ver con la historia, las personas que viven en la institución, el ambiente físico, las actividades que realiza, el contexto, el marco jurídico. La identidad se va perfilando a lo largo de la historia, algunas nacen con una identidad dada o fundante, como es el caso de las escuelas confesionales o escuelas creadas por personas que comparten una ideología. La identidad, nos permite comenzar a construir el PEI, destacando las particularidades que nos identifican como escuela. Es la dimensión ética y política del PEI, porque ella incluye ideas tales como: la función social de la educación, la responsabilidad ética de la tarea docente, las formas de comprender los procesos de enseñar y aprender, la promoción de determinados valores, etc.

Acordando con el Ministerio de Educación y de acuerdo a los diversos materiales trabajados durante la Carrera de Gestión, podemos señalar que en este apartado identidad, se incluye la **caracterización general de la escuela** (nombre, cantidad de alumnos, cantidad de docentes, ciclos que se imparten, carácter -urbana, rural o urbano-marginal-), rasgos históricos centrales, datos sobre el desarrollo académico curricular, características generales del entorno o zona.

El mencionado cuadernillo señala que la identidad además, incluye el **diagnóstico** (de alumnos, y docentes, recursos materiales, humanos y técnicos, capacitación docente, lugar donde está situada la escuela, dedicación de los docentes, actividades extraescolares, rendimiento de los alumnos, papel de la comunidad en la escuela, participación de los padres, etc. El diagnóstico permite caracterizar a la escuela real, la de hoy, con sus fortalezas (valores, recursos o características que están presentes en la escuela y que pueden ser utilizadas en su estado actual) y sus debilidades (valores, recursos y características que serán necesarios para el logro de los objetivos y que se deberían poseer pero no se poseen); con sus amenazas y oportunidades (las primeras son fenómenos externos a la escuela, que pueden dificultar el logro de objetivos o producir un impacto negativo, y las segundas son fenómenos presentes

---

en el exterior de la escuela que pueden favorecer el desarrollo de acciones y objetivos de la escuela).

Dentro del tercer aspecto llamado **Principios y Valores que asume la Escuela**, nos encontramos con que la identidad institucional no se forma de una vez y para siempre, por ello se incluye todo aquello referido a lo que quiere ser, la *Visión*, el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución educativa, es una construcción colectiva de la escuela que queremos. También se tiene en cuenta la *Misión*, la que define dentro del marco de la ley y las exigencias de la realidad, los principios, fundamentos y fines de la institución, dando líneas de acción que cohesionen el ser y el hacer de la comunidad educativa. En palabras del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación,

*“La definición de los principios rectores del accionar institucional pueden determinarse especificando cuál es la postura de la escuela en relación con aspectos tales como: a) la asunción y promoción de determinados valores: respeto, igualdad, libertad; b) los principios metodológicos generales, comunes a todos los profesores; c) la modalidad de gestión institucional por la que se opta (...)”*<sup>[36]</sup>

*La misión y la visión de la institución escolar son el origen y fundamento de la estructura que adopta la escuela para lograr sus fines.*

B) **IMAGEN OBJETIVO**: Una cuestión a tener en cuenta es, que los objetivos del PEI no deben ser ampulosos e irrealizables, deben estar redactados de modo claro y preciso, ya que son el rumbo que la institución pretende seguir, abarcando todos los ámbitos de la vida de la escuela. Acordando con lo expuesto por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, podemos señalar que los objetivos del PEI deberían tener las siguientes características:

- Referirse a todos los ámbitos de la gestión: académico/curricular, administrativo, de gobierno institucional, de gestión de recursos y servicios.
- Estar elaborados con la participación de los representantes de todos los miembros de la comunidad educativa, en función de sus capacidades y

---

<sup>[36]</sup> IBIDEM (pp. 33)

competencias.

- Ser viables, realistas y creativos.
- Tener presente las funciones y procedimientos de actuación de la secretaría, la administración material y financiera, como también, la delegación de tareas y el uso y circulación de la información.
- Tener en claro, las finalidades y funciones del comedor escolar, el transporte escolar, la biblioteca, etc.

**D) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** nos remite a las preguntas de ¿cómo vamos a funcionar?, ¿cómo nos vamos a organizar? En la organización escolar existen tareas pedagógicas, administrativas, de mantenimiento, vinculadas con el exterior, etc. Todas estas tareas son imprescindibles para que la escuela cumpla su función, y todas están relacionadas en una trama compleja.

Visto de este modo, el gestor es un administrador público que lleva adelante diversas actividades de naturaleza técnico-pedagógica y de naturaleza administrativa. Algunas de ellas son internas y otras se interrelacionan con el entorno y con el aparato estatal administrativo.

El directivo o gestor institucional, cumple diversos roles:

Lleva a cabo una:

- a) gestión pedagógica
- b) gestión comunitaria
- c) gestión administrativa

El Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, señala algunos criterios para pensar en la forma en que debe asumir la organización institucional:

*“la flexibilidad, el fomento de la participación, la consideración del contexto, la participación de todos los miembros de la comunidad, la coherencia con la propuesta curricular, la coherencia con los principios, la coherencia con el tamaño de la institución (...)”*<sup>[37]</sup>

---

<sup>[37]</sup> IBIDEM (pp. 38)

**El anterior, no es el único modo de análisis del PEI, por eso deseamos agregar otro “modelo de análisis” a los fines ampliar la mirada sobre esta temática (que lejos está/n de ser la/s única/as)...**

Además del PEI y el PCI es necesario incluir la arista evaluativa, que atraviesa tanto a uno como a otro proyecto.

En referencia a la evaluación del PEI, y para explicarla, tomamos lo dicho por el Ministerio de Cultura de Educación de la Nación, quién señala que algunas orientaciones posibles para llevar adelante la evaluación del PEI:

a) *“Evaluar el PEI y, por tanto la institución escolar supone elegir determinados elementos, indicadores y procesos y descartar otros”<sup>[38]</sup>*

Porque no puede evaluarse todo, de modo continuo. Es necesario ser capaces de discriminar entre lo que es importante evaluar y lo que no;

b) Se deben utilizar instrumentos y fuentes múltiples. Debe triangularse todo tipo de información (provenientes de estudiantes; de los padres; de los docentes, de la supervisión; orales/escritas, etc.);

c) El proceso de evaluación desarrollado, debe integrarse en las actividades que se desarrollan en la escuela;

d) Para conseguir una evaluación general, participativa y compartida, debe existir reflexión común, es decir, ver la evaluación como diagnóstico continuo que es llevada a cabo por todos los miembros de la comunidad educativa;

e) La evaluación formativa interna, requiere de tiempo;

f) *“El clima de confidencialidad, sinceridad, confianza mutua e intercambio participativo, son indispensables en cualquier proceso de evaluación formativa”<sup>[39]</sup>*;

g) El equipo docente y directivo, son parte protagonista en la evaluación del PEI;

h) La evaluación institucional es un medio para hacer más eficaz la intervención.

---

<sup>[38]</sup> IBIDEM (pp. 87)

<sup>[39]</sup> IBIDEM (pp. 87)



Como dedicamos un capítulo a la evaluación (tanto de los aprendizajes como institucional: Capítulo 1), en la dimensión pedagógico curricular solo nos referiremos a la importancia de incluir en ella, los criterios de evaluación. Criterios que deben ser claros, precisos y formar parte del contrato pedagógico que cada docente entabla con el estudiante en el ámbito de cada Escuela. La evaluación referida a criterios, revisa los conocimientos de los estudiantes en relación con lo que deben saber de acuerdo con la planificación y con la formulación, elaborada por los grupos de trabajo académico (como se dijo antes, conformado por directivos y docentes) sobre los criterios concretos y claros que se van marcando en la estructura curricular.

Los criterios de evaluación deben estar siempre presentes en el programa de la Asignatura, y además, es conveniente que sean conocidos por los educandos al inicio del cursado. Asimismo, cada evaluación parcial debería estar precedida por el trabajo conjunto entre alumnos y docentes de los criterios de evaluación correspondientes. El poder llevar a cabo lo antedicho, brinda protección de algún modo a las partes contractuales. Porque ni el docente puede evaluar lo que no está estipulado por escrito, ni el estudiante puede salirse de lo que serían las reglas de juego, también escritas que el docente le brindó. Así entendidos, los criterios de evaluación poseen en sí mismos indicadores que remiten a una valoración más justa.

Veamos algunos ejemplos de criterios de evaluación:

Claridad conceptual, capacidad relacional, pertinencia de las temáticas y conceptos puestos en juego, secuencia y construcción lógica, profundidad con que se ha analizado la bibliografía, inferencia de lo aprendido a la vida cotidiana, entre otros. Los criterios de evaluación también, deben ser claros a la hora llevar a cabo una evaluación institucional. Con esto queremos significar que, todos los actores involucrados en el proceso evaluativo institucional, deben saber con certeza lo que se evaluará, de qué modo se lo hará y con qué finalidad. Cada docente debe saber bajo qué criterios será evaluado por los directivos o el equipo pedagógico; los empleados de maestranza tendrán el derecho de saber quién, para qué los evaluarán y bajo qué criterios, serán evaluados, y así sucederá con todos los sujetos a evaluar.

**b) La Gestión Comunitaria...**

En lo referente a la gestión comunitaria, un gestor educativo debe trabajar con la comunidad procurando que ella colabore en el desarrollo de los procesos educativos

y que se haga partícipe de los mismos. Así, el gestor también gestiona la comunidad educativa en la cual se encuentra inserta la Institución que conduce y trabaja mancomunadamente con todos los agentes educativos.

*“El tratamiento de lo comunitario como una dimensión presente en la gestión educativa comenzó a acuñarse y difundirse en nuestro país a partir de la reforma educativa de 1993. De hecho, la educación en la solidaridad y la participación ciudadana responsable es uno de los grandes objetivos de las políticas educativas acordadas a nivel nacional”*<sup>[40]</sup>

Así, la dimensión comunitaria apunta a las relaciones entre la escuela y la sociedad, entre la comunidad local y la institución (relaciones con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc.). Se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los actores en la toma de las decisiones y las acciones desarrolladas en la institución. Ceballos habla de la dimensión socio-comunitaria y la define citando a Irene Alfiz, como la inserción social de la escuela, la apertura a diversos grupos o agentes que hay en su comunidad, la participación de éstos en la vida de la organización y la participación de la escuela en la vida comunitaria. Como podemos observar la dimensión comunitaria supone mucho más que el hecho que los padres de los alumnos asistan a reuniones de la Escuela de sus hijos, es el trabajo mancomunado entre escuela y comunidad educativa, toda. Obviamente, esto se llevará a cabo, de acuerdo a la idea de Escuela y de participación en ella, que sustente cada Directivo. Lo comunitario puede entenderse entonces, desde dos puntos de vista, citemos a Ceballos y luego lo explicamos y opinamos al respecto:

*“(...) Escuelas que toman a la comunidad como referente (...) Escuelas que son referentes, para quienes la comunidad opera como espacio de proyección, extensión e intercambio mutuos(...)”*<sup>[41]</sup>

Entonces, tenemos dos formas de ver la Escuela: a) como aquello que la rodea, que se ubica del otro lado de los muros y que resulta amenazante para la escuela- por tanto ésta se limita a captar la demanda educativa y a amurallar sus paredes para que nadie más pueda acceder a ella-; b) como aquello que se relaciona con la escuela, participa, construye redes, establece alianzas estratégicas y forma parte de la vida

---

<sup>[40]</sup> Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2005) “La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva.” Argentina. Yammal Contenidos. (pp. 351)

<sup>[41]</sup> IBIDEM (pp. 354)

cotidiana de cada escuela. Según Frigerio y Poggi<sup>42</sup> existen dos claves para abordar la relación escuela comunidad: a) el carácter abierto o cerrado de las organizaciones y de la comunidad y b) el tratamiento del concepto de participación. En el primer caso, la Institución está replegada sobre sí misma y es poco sensible a las demandas y expectativas del medio, intentando actuar sobre él, pero no ejerciendo una influencia en el mismo, excluye y ejerce una clara distancia con el medio que la rodea. En el segundo caso, por el contrario, cada institución regula su acción a través de negociaciones e intercambios permanentes con la comunidad, canaliza las demandas de esta, trabajándolas de modo paralelo, a sus actividades sustantivas.

Para poder comprender lo señalado por estas autoras, es preciso expresar que en diversas épocas históricas, la Escuela ha sido entendida y explicada de diferentes modos y por ende serán diversos los modos de gestión de los directivos, de una escuela y de otra. Para sintetizar la tarea podemos citar dos formas diversas de entender dicha institución, por un lado puede considerarse como apéndice de la sociedad y por otro como la sociedad misma. Debemos tener presente que cada escuela es un mundo diferente, único, lleno de valores, motivaciones, expectativas y diversidades. Para Henry Giroux<sup>43</sup> la escuela es o debería ser una esfera pública democrática para la transformación social; un sitio social y político que interviene en la lucha por la democracia, donde los docentes son intelectuales transformativos y los estudiantes agentes críticos. Muy por el contrario, existen autores que aseguran que la escuela está aislada de la sociedad en la cual se inserta. En relación a esto, Ceballos explica que lo social comunitario no es sinónimo de amenaza, sino que en la comunidad reside y se construye el capital social, el que depende de los servicios educativos, brindados por la escuela. En la relación escuela-comunidad asegura esta autora, se juega el principio de equidad, el cual refiere a la igualdad de oportunidades con sentido de justicia. Y pensamos que la educación es la llave fundamental para el acceso a la igualdad cultural, de grupos heterogéneos. Como vemos, parte de una idea igualitaria entre escuela y comunidad, siempre como es debido teniendo como norte, que la primera tiene una tarea indelegable: la de educar en saberes socialmente significativos.

---

<sup>42</sup> Frigerio, G. y Poggi, M. "Las instituciones educativas: Cara y Ceca" (2006) Buenos Aires Troquel. Serie Flacso-Acción.. (pp. 97)

<sup>43</sup> Giroux, Henry. "Teoría y resistencia en educación" Una Pedagogía para la resistencia. (1983) Buenos Aires. Siglo XXI Editores. (Capítulo 5 y 6: pp. 213; 258)

En segundo lugar debemos referirnos a participación, como otro aspecto de las relaciones entre escuela y comunidad. Al respecto, Frigerio y Poggi<sup>44</sup> afirman que la participación es vehículo del desarrollo de la pertenencia en los actores que la ejercen. Esta forma de plantear la participación, como parte de la dimensión socio-comunitaria, denota que la escuela desde su **VISIÓN Y MISIÓN**, se apoya en una concepción de educando, como ser libre, con derecho a intervenir en las decisiones que afectan a la vida institucional, y también en una idea de sociedad-comunidad, que dialoga y actúa de continuo con ella.

La participación requiere de organización, de una clara asignación de niveles de participación, de roles y materias de intervención; de los ámbitos de intervención, de la composición del grupo o equipo, de las distintas categorías de los miembros, de la proporcionalidad de la representación (esto alude a la cantidad de miembros provenientes de sectores institucionales y de otros sectores) de la duración de los representantes en los cargos, la frecuencia y la periodicidad de las reuniones, los productos que se esperan, los mecanismos para la toma de decisiones, las atribuciones a los diferentes integrantes, entre otros.

La escuela desde la dimensión comunitaria, debe realizar un contrato con la comunidad apuntando a responder la demanda social desde su identidad, priorizando los aprendizajes. Ejemplos claros de todo esto, lo son los llamados proyectos de educación solidaria o *escuelas solidarias*, en los cuales, cada Institución Educativa tiene la posibilidad de trabajar con la comunidad en que se inserta, teniendo como eje, algunas de las demandas que se presenten en ella. En la currícula pasada (antes de la Nueva Ley de Educación) del Polimodal en Ciencias Sociales y Ciencias Naturales, existió una Asignatura llamada Proyecto de Investigación Socio-comunitario, el que estaba destinado justamente, a trabajar sobre las relaciones existentes entre escuela y comunidad. Y en la actualidad, con las nuevas reformas curriculares, podemos hablar del espacio Prácticas Educativas, el cual está destinado al trabajo o pasantía del estudiante, para que insertándose en la comunidad, pueda evidenciar las problemáticas sociales y también, comenzar a transitar los espacios relacionados con sus futuras profesiones u oficios. Aquí, la escuela y sus educandos, relevan información de las demandas de su comunidad educativa, y en lo posible, actúan en consecuencia.

---

<sup>44</sup> Frigerio, G. y Poggi, M. "Las instituciones educativas: Cara y Ceca" (2006) Buenos Aires. Troquel. Serie Flacso-Acción.. (pp. 97 a 108 )

c) **La Gestión Administrativa-Organizacional:**

Comenzaremos este apartado, citando palabras de Marta Ceballos, para luego poder *dialogar* con ella:

*“La tarea de hacer funcionar, animar y coordinar las instituciones educativas requiere...desarrollar una visión clara, una fuerte cultura y tejer el entramado de los hilos de la dimensión organizacional con los hilos de las otras dimensiones; requiere pues plantearse el lugar de las personas y de las tareas.”<sup>[45]</sup>*

Entonces, tomando estos conceptos, puede decirse que, en lo que hace a la **gestión administrativa-organizacional**, cada gestor, debe tener en claro y presente, todo lo referido a la documentación escolar (Planilla Organizacional Institucional, Legajo del Alumno, Legajo del Personal, Registro anual de Calificaciones, Libro Matriz, Libro de Supervisión, Libro de Temas, Libro de Resoluciones Internas, Registro de Asistencia de los Alumnos, Libro de Disciplina, Cuadernos de Actuación Profesional, entre otros). ¿Qué sucede con el aspecto normativo? ¿Qué pasa con los códigos o sistemas de convivencia o reglamentos internos? ¿Qué valor tienen estas normas? En este apartado, juegan un papel importante las representaciones que todos los agentes educativos poseen entre sí y el uso que estos hacen de la convivencia y la disciplina. Desde esta dimensión, se intenta estipular de modo claro, cuáles son los principios y comportamientos esperables entre docentes, educandos, padres, directivos, personal de servicios generales. Significa también, tener presente la comunicación y una suerte de necesidad de autoridad y liderazgo, por parte del gestor institucional. Samuel Gento Palacios<sup>46</sup> hace referencia a algunos aspectos que hacen a la convivencia entre los diversos sujetos involucrados: a) normas que regulan el desarrollo de las actividades académicas; b) normas que regulan el uso de la dependencia e instalaciones y normas relativas a los padres (en relación con los docentes, a la institución, con sus hijos); relativa a los docentes (en relación a su responsabilidad profesional, con los educandos, con la institución, con los padres), relativa a los alumnos (en relación con su comportamiento, en relación a

---

<sup>[45]</sup> Ceballos, M. y Ariaudo, M. “La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva.” (2005). Argentina. Yammal Contenidos. (pp. 168)

<sup>46</sup> Gento Palacios, Samuel (2002) “Participación en la Gestión Educativa” Madrid. Santillana (Consulta en Capítulos 5, 6 y 7)

sus compañeros, con los docentes y el personal de la institución escolar, y en relación a ella).

Desde lo administrativo, el gestor debe gestionar recursos humanos, recursos económicos y materiales, tiempos y espacios institucionales. Lo administrativo, refiere a los recursos necesarios disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización. Lo organizacional, articula la circulación y organización de las personas y de los equipos, involucrando la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas, las acciones de delegación, y la reconsideración del uso del tiempo del propio equipo directivo, de los docentes y estudiantes). También como se dijo, los espacios y la estructura informal (se vincula con la forma en que cada persona asume su rol) se establecen desde esta dimensión. En palabras de Frigerio, la construcción de organigramas institucionales y la distribución de tareas en el espacio y el tiempo son requisitos básicos en una organización del trabajo. Si esto no sucede, en cada institución a gestionar, reinará el caos. La organización del trabajo basada en la distribución del espacio y el tiempo supone prolongados procesos de negociación, alianzas entre sectores, presiones de los líderes de grupos, acuerdos, y sobre todo la necesidad de que prevalezcan los intereses colectivos por encima de los individuales, utilizando diversas estrategias.

¿En relación a qué se utilizan el tiempo y el espacio como variables que hacen a la dimensión organizacional? Ceballos en relación a estos constructos, señala que es necesario problematizar al interior de cada escuela la utilización del espacio y del tiempo. Pero, tiempos de qué, espacios para qué?. Es preciso asegura Ceballos, que los directivos se planteen el concepto de tiempo en relación a los contenidos enseñados y aprendidos; a las horas de reunión que se destina para el trabajo inter área de los docentes. Leamos sus propios conceptos al respecto:

*“El tiempo como un hilo de la organización, actúa a veces como criterio para la toma de decisiones sobre cuestiones pedagógicas y esto es riesgoso, porque en vez de pensar en una actividad pedagógica de calidad para estos alumnos y luego estimar qué tiempo se necesita para esta actividad; nosotros estamos anclados en considerar que este es el tiempo que tenemos y que para este tiempo tenemos que decidir las actividades pedagógicas (...)”<sup>[47]</sup>*

---

<sup>[47]</sup> Ceballos, M. y Ariaudo, M. “La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva.” (2005). Argentina Yammal Contenidos. (pp. 132)

Lo mismo debe suceder con el espacio, que lejos de estar referido estrictamente a lo físico, ocupa un lugar en la mente de las personas que hacen uso de él, pudiendo achicarse agrandarse, abrirse o cerrarse. El espacio, según Irene Alfiz, no es algo dado, sino que es construido por las personas que lo habitan. La distribución de los espacios está relacionada con el valor pedagógico, el poder y los significados que todo directivo le otorga a las tareas realizadas en los mismos. Así, cada gestor institucional desde su mirada de la escuela y atravesado por diversas concepciones e ideologías referentes a la misma, dispondrá el uso del espacio. El uso del espacio es sinónimo de poder, de importancia asignada a personas y/o actividades al interior de cada escuela. Ceballos ofrece varios ejemplos de esto, uno de los más representativos es de la biblioteca de una escuela, veamos qué dice:

*“...las bibliotecas, a veces, tienen asignados espacios muy reducidos cuando desde otro lugar se escucha el discurso que los alumnos no saben leer...no usan la biblioteca (...)”*<sup>[48]</sup>

Aquí claramente, podemos evidenciar que existen discursos encontrados y hasta incoherentes desde los mismos directivos, ya que muchas veces la lectura y su lugar correspondiente tienen asignados espacios pequeños y reducidos, y al tiempo de esto, los directivos mencionados, se quejan porque los estudiantes no hacen uso de ella, que no saben leer, que los docentes no se preocupan por organizar talleres de lectura. Obviamente, si el espacio es reducido, reducidas serán las posibilidades de leer y de ejercitar el uso de la bibliografía de la biblioteca.

Otra variable importante es la presencia de los actores institucionales, que al fin de cuentas son quienes protagonizan la organización institucional. Los directivos, docentes, alumnos y padres y en conjunción con ellos, las representaciones que tienen todos ellos entre sí. Aquí sería importante plantearse algunos interrogantes, relacionados con el actuar de los agentes educativos: ¿los docentes se reúnen en equipos de trabajo para planificar en conjunto?, o ¿trabajan en soledad?, ¿qué sentido tiene para los docentes el trabajo en equipo?, ¿los educandos tienen un modelo o modelos del cual valerse para intentar trabajar en equipo con sus compañeros de grupo?, ¿los directivos y el equipo pedagógico, forman un equipo realmente o trabajan de forma aislada?, ¿los padres de los alumnos, tienen

---

<sup>[48]</sup> IBIDEM (pp. 146)

participación en la vida institucional?, ¿asisten a reuniones solicitadas desde el cuerpo directivo?, ¿colaboran con la tarea educativa de sus hijos?, ¿el personal de maestranza, tiene participación de la vida de la escuela?, ¿es convocado a los días institucionales?

En relación a estas preguntas, Ceballos señala que es imperiosa la existencia de canales de comunicación adecuados, claros, donde permitan a todos los actores, formar parte de la institución en la cual trabajan. Otro aspecto a tener presente en la dinámica organizacional de cada escuela, es la presencia de los conflictos, los que se dan entre las personas y suponen partes contrapuestas alrededor de una problemática. Al respecto Ceballos, citando a Frigerio y Poggi señala, que un directivo puede tomar diversos posicionamientos frente a los conflictos: a) puede ignorar el conflicto; b) puede eludirlo; c) puede redefinirlo y suavizarlo, estableciendo acuerdos acotados en función de los intereses de una de las partes, o d) puede elaborarlo y resolverlo por medio de la negociación, la toma de decisiones consensuadas según el contexto y coordinados por el equipo docente.

En lo que respecta a la administración, podemos afirmar que incluye diversos aspectos importantes a tener presentes. Ellos son: la información, la eficacia y la eficiencia. Comenzaremos citando a Ceballos en relación a la problemática de la comunicación:

*“Para decir que hay participación en la escuela, (...) es necesario que el primer paso sea cubrir el nivel de información de los actores; estar informados es comenzar a participar, a tomar parte de (...)”*<sup>[49]</sup>

Desde esta óptica, toda institución educativa debe brindar informaciones claras y construir canales de comunicación creando rutinas comunicativas, acudiendo a murales informativos, boletines o comunicaciones internas, buzones de sugerencias, encuestas, comunicaciones cara a cara, por ejemplo, reuniones de personal, participaciones en reuniones voluntarias, entrevistas individuales, etc. El control comunicacional suele ser un mecanismo de poder, ya que aquellas personas que saben lo que otros no, tienen ventaja en relación a ellos. Por eso es tan importante que las informaciones tiendan a una democratización del poder interno. Esto podemos comprenderlo si pensamos en que, un actor institucional colaborará, se comprometerá y tendrá pertenencia institucional, si es bien informado y si se les

---

<sup>[49]</sup> IBIDEM (pp. 152)



comunica oportunamente todo lo referente a la vida escolar. La eficacia y la eficiencia también como ya se dijo, hacen a la tarea administrativa. La eficacia hace referencia a qué debe hacerse y la eficiencia alude al modo en que debe ser hecho teniendo presente la optimización de recursos. Según Frigerio, es válido afirmar que una Institución Escolar puede ser eficaz, pero no eficiente; eficiente pero no eficaz, o puede ser ambas cosas. Esto sobre todo depende de muchas y diversas aristas y del trabajo mancomunado o no, del equipo directivo. Pero mejor, citemos a la autora y veamos qué dice al respecto:

*“Mientras la eficacia hace referencia a qué debe hacerse, la eficiencia remite en cambio, a la manera en que debe ser hecho a partir de la optimización de recursos (...) entendemos que una escuela es a la vez, eficaz y eficiente cuando los objetivos de saber, saber-hacer, saber-ser son alcanzados de modo satisfactorio; cuando los recursos humanos y profesionales son utilizados según sus competencias; cuando los recursos materiales y financieros son utilizados si ser mal gastados (...) un establecimiento será eficaz pero ineficiente cuando alcanza los objetivos a un alto costo (...) diremos que es ineficaz pero eficiente cuando, a pesar de utilizar adecuadamente sus recursos, no logra alcanzarlos.”<sup>[50]</sup>*

Aquí vemos que no todo tiene relación con las buenas intenciones de un equipo, también entran en juego otros aspectos relevantes a ser tenidos en cuenta.

Otra arista de la dimensión administrativa es la distribución de tareas, la toma de decisiones, la delegación y la conducción de equipos. Puede afirmarse que el directivo debe convertirse en el coordinador general de la Institución y debe ocuparse y hacerse responsable de las tres dimensiones de la gestión directiva. Frigerio y Poggi<sup>51</sup>, citan a Brassard y Brunet, en referencia a quince funciones que tanto rectores como vicerrectores desempeñan con diversos matices: a) El vocero; b) el influyente; c) el encargado de las políticas educativas, d) el enlace, e) el animador pedagógico; f) el evaluador; g) el negociador; h) el organizador de la vida estudiantil; i) el símbolo; j) el integrador; k) el agente de cambio; l) el distribuidos de recursos; m) el gestor del personal; n) el promotor; ñ) el enseñante. El equipo de conducción además de estas funciones debe ocuparse de la toma de decisiones, la delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo, la

---

<sup>[50]</sup> Frigerio, G y Poggi, M “Las Instituciones educativas. Cara y Ceca”. (1993) Buenos Aires. Argentina. Editorial Troquel Educación. Serie FLACSO- Acción.. (pp.133)

<sup>51</sup> (IBIDEM) (pp. 42)

conducción de la negociación y la supervisión. Todo directivo debe tomar decisiones desde aquellas consideradas poco importantes, hasta aquellas relacionadas con la redacción del PEI, la evaluación de docentes y de los alumnos, la certificación y acreditación de los aprendizajes logrados por estos últimos o sobre el proyecto a realizarse con la comunidad. Debe delegar tareas también. En palabras de Frigerio, la delegación de tareas puede convertirse en una situación de aprendizaje, constituirse en una situación a construir, para poder mejorar la calidad de trabajo, porque incrementa la capacidad de todo el personal implicado. Para quién delega significa precisar tareas y funciones a delegar, elaborar consignas claras, realizar un proceso de seguimiento y control de las mismas, y además supone el desarrollo de las posibilidades de desarrollo y satisfacción personal para quienes delegan dichas tareas, y para quienes las toman como una responsabilidad a llevar a cabo.

El equipo directivo debe además, conducir los equipos de trabajo. Al respecto, Frigerio cita cinco ventajas inherentes a la conducción de equipos de trabajo, a saber: a) las actividades combinadas de varias personas producen un mejor resultado que la suma de varias actividades individuales; b) cuando se mejoran las relaciones interpersonales y las comunicaciones entre los miembros del equipo, se reducen las comunicaciones clandestinas, llamadas muchas veces, rumores; c) se favorece el proceso de delegación, ya que al contar con un equipo de trabajo integrado por coordinadores de áreas, y/o docentes, el director o vicerrector se sienten respaldados en algunas de las tareas que el equipo puede realizar; d) los otros actores sienten un mayor grado de pertenencia institucional; e) tanto el equipo de conducción, como los equipos de trabajo tienen más oportunidades de trabajar, rever y reelaborar, las tensiones que surgen en todas las relaciones interpersonales, que pueden ser desencadenantes de conflictos futuros. Un directivo además de lo antedicho debe conducir las negociaciones al interior de la institución que conduce. En relación a esto Frigerio, señala dos estilos de negociación, por una parte, cita el estilo competitivo (donde las relaciones entre los actores, son sinónimo de carencia de acción recíproca, actitudes exasperadas y emocionales, no existen concesiones entre los involucrados y cada actor es concebido como oponente del otro) y por la otra, el estilo cooperativo, en el cual imperan el compromiso de cada una de las partes para arribar a soluciones, la confianza mutua y la construcción de vínculos de honestidad y confiabilidad; la información básica de cada una de las partes. Este estilo, asegura la autora ya mencionada, que es muy beneficioso porque permite separar los

individuos de los problemas y centrarse en los intereses que sustentan cada una de las partes.

Si bien mencionamos los dos estilos de negociación según Frigerio<sup>52</sup>, nos quedó por agregar que cada uno de ellos, dependerá obviamente del estilo de gestión que sustente el directivo. Es decir, si es autoritario o democrático, a la hora de gestionar una escuela. Nos queda solo explicar la tarea de supervisión del directivo, y citaremos a Frigerio y Poggi<sup>53</sup> señalando que en la función de supervisar se destacan dos cuestiones fundamentales: la evaluación (entendida como control para poder discernir los problemas reales) y el asesoramiento o la ayuda profesional (es un medio privilegiado para mejorar el desempeño de los actores, y puede ser un mecanismo de motivación hacia la tarea). En la tarea de supervisión, cada Directivo debe llevar adelante determinados pasos, a saber son: 1) período preparatorio de la supervisión (se llevan a cabo acuerdos referente a las tareas, los objetivos que las orientan, las funciones y roles respectivos, los tiempos previstos y otras actividades que sean orientativas de las acciones de los actores) ; 2) el período de observación (se relevan de modo objetivo y realizando recortes a observar, de datos e informaciones institucionales), 3) el período de análisis, (se ejerce por parte de supervisor y supervisado, un análisis crítico y una interpretación de lo relevado) 4) el período de retroalimentación (propuestas por parte del Directivo, de mejoras de algunas falencias institucionales, relevadas durante el proceso de observación) y 5) el período de evaluación (revisar lo sucedido en las etapas anteriores para que los actores incluidos puedan emitir juicios valorativos sobre las mismas).

---

<sup>52</sup> IBIDEM (pp. 56 a 57 )

<sup>53</sup> IBIDEM (pp. 61 a 63)

### CAPÍTULO 3

#### LA CALIDAD EDUCATIVA...UNA CUESTIÓN DE TODOS

##### **a) La idea de Filosofía de la Calidad...**

La autora Silvia Schmelkes<sup>54</sup>, parte de un enunciado de la *filosofía de la calidad* y del discurso empresarial de la calidad total, y en él ve la escuela como una empresa que brinda servicios a los llamados *beneficiarios* educativos. Estos beneficiarios de la educación son los alumnos, sus padres, los egresados, las organizaciones empresariales que ofrecerán trabajos a esos egresados, y a la sociedad en su conjunto. Todo esto se encuentra enmarcado dentro de la teoría sistémica, ya que parte de la idea de que todos los actores involucrados que forman parte de una comunidad educativa, por medio de sus relaciones interpersonales y del trabajo en equipo, son los responsables de la consecución de la calidad educativa de cada Escuela. Sostiene además que la calidad educativa radica justamente en la idea en acción, de cada Institución Educativa para centrarse en las necesidades, preocupaciones, insatisfacciones respecto del servicio educativo recibido de esos beneficiarios.

Un aspecto importante que contribuye a la consecución de la calidad educativa es, el hecho de tener presente, por un lado lo que se presenta desde el currículo oficial, y por el otro, lo que se evidencian como necesidades y prioridades del contexto en el que cada Escuela esté inserta.

De esta manera se tendrán dos visiones amplias de la realidad y de los problemas suscitados en ella.

Cuando hablamos de la necesidad de hacer hincapié en la calidad, según la autora, se parte de la idea de que hay problemas en cada Establecimiento Educativo (que son únicos e irrepetibles porque las Escuelas, en sí mismas, lo son) tales como el **no aprendizaje, la no equidad, un ambiente no propicio para el aprendizaje, falta de disciplina, tiempos reales limitados para la enseñanza, recursos limitados para misma, falta de relaciones entre los integrantes de una comunidad educativa (entre docentes, entre Escuela-comunidad, etc.).**

---

<sup>54</sup> Schmelkes, Sylvia. (1995) "Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas". OEA/OAS

A estos problemas que recién se mencionaron, se los debe resolver en equipo, asumiendo todos los sujetos involucrados, compromiso y constancia para propender al cambio cultural.

El que primero debe tener ese compromiso, conociendo a fondo todos los procesos importantes que suceden en la Escuela, preocupándose por investigar y tener informaciones sólidas sobre los problemas, es el Directivo. Este además, debe preocuparse por la formación en el trabajo, por el mantenimiento y mejora de la Institución que conduce. Como también es su tarea, estimular y controlar a todo su equipo de trabajo, tendiendo a la superación profesional y a la permanente formación de todos. Esto asegura Schmelkes que, deberá realizarse en un sólido basamento en valores (ya sea desde el equipo directivo, como de cada agente educativo), tales como: la libertad, la justicia, la equidad, la solidaridad, el respeto, el reconocimiento, la dignidad el compromiso y la responsabilidad, si es que se apunta a la consecución de la calidad.

En el capítulo 9 la autora antes mencionada, propone algunas ideas de cómo llevar a cabo un proyecto escolar (el cual es absolutamente flexible de modificación y cambios), una vez que desde cada Escuela, se han detectado problemas.

Los elementos de este proyecto son: **a) visión de futuro**, la que nos muestra donde queremos llegar; **b) diagnóstico**, el que nos indica que hay problemas; **c) objetivos**, los resultados que se pretenden lograr a través de las acciones de mejora; **d) compromiso**, el que operacionaliza el cambio, que se comprometerán a llevar a cabo directivos y docentes; **e) estrategias**, los caminos a seguir para conseguir mejoras; **f) recursos y apoyos necesarios para llevar adelante el proyecto**; **g) seguimiento continuo del mismo** y **h) evaluación**, la que da cuenta de los resultados obtenidos e implica la revisión final de los cambios conseguidos, a partir de la puesta en acción del proyecto.

La calidad educativa, entonces desde Silvia Schmelkes<sup>55</sup> es sinónimo de crítica y autocrítica, consensos y creencia en el otro que comparte el proyecto de mejora, para

---

<sup>55</sup> (IBIDEM) (Capítulo 7)

una Institución en particular. Calidad, es compartir y difundir logros, es pedir apoyo de personas capacitadas dentro del mismo sistema educativo, cuando cada Establecimiento vea que solos no pueden resolver problemas, por ejemplo, de índole pedagógicos. También calidad, es dar lugar a la participación de la comunidad en su conjunto y al rendir cuentas a otros.

### **b) Una mirada más humanista...sobre la calidad educativa...**

Podríamos mirar desde otra óptica –si se quiere más humanista- el concepto de calidad educativa, si tenemos presente tanto las propuestas pedagógicas de Freire, como también de Ferreyra, Tadeo Da Silva y otros. Cabe aclarar que estos autores en su escritos, no hablan directamente de calidad educativa, pero creemos que en los mismos, se incluye el concepto mismo de calidad. Veamos por qué aseguramos esto...

Por su parte, Horacio Ferreyra y otros<sup>56</sup> señala la necesidad de gestionar una Institución Educativa apostando a una **educación auténtica, situada y construida**, que encuentra su sentido en *aprender a aprender*; *aprender a convivir* y en el *aprender a emprender*

*“(...) el concepto de aprender a aprender se identificaría con un procedimiento personal para adquirir conocimiento, lo que implica dotar a las personas de estrategias para que logren desarrollar, en forma autónoma, sus potencialidad y construir los aprendizajes necesarios para su formación personal y socio-cultural (...)”*<sup>[57]</sup>

En el aprender a aprender el docente según estos autores, debe pensar en diseñar diversas estrategias (de enseñanza y aprendizaje, cognitivas, meta cognitivas y de interacción) con el fin de que cada educando por medio de ellas, y a través de un proceso personal, se apropie del conocimiento y desarrolle sus potencialidades con absoluta autonomía, teniendo una mirada optimista de la vida y reconociendo que los conocimientos son provisorios y por ende, están abiertos a revisiones y

---

<sup>56</sup> Ferreyra, Horacio y otros. “Diseñar y gestionar una educación auténtica” (2006) Bs. As. Noveduc. (pp. 13)

<sup>[57]</sup> IBIDEM (pp. 28)

modificaciones. A través del aprender a convivir, el alumno aprende normas de convivencia, valores, la importancia que posee el diálogo en las relaciones humanas y también aprende a resolver conflictos, a reflexionar y comunicarse con sus pares y docentes.

Por último y haciendo referencia al aprender a emprender, los citados autores lo explican afirmando que consiste tan solo en preparar ciudadanos íntegros que sean verdaderos autores de la transformación del entorno en el cual se insertan. Todo esto será posible, si cada educador de una Institución determinada, le brinda ayuda y/o apoyo al educando para que pueda desarrollar competencias que se relacionan con la iniciativa personal, la aplicación de conocimientos, el desarrollo del pensamiento creativo, la capacidad de crítica y opinión, la adquisición de la importancia que encierran el trabajo y la cultura. Apostando al aprender a emprender, el que está vinculado a la capacidad de pensar cosas nuevas para llevarlas a la acción, de transformar la realidad, de inventar y descubrir nuevas formas de hacer las cosas, de encontrar soluciones sencillas a problemas complejos.

Paulo Freire<sup>58</sup> desde sus diversas obras, aunque tal vez no está mencionado el término de calidad educativa, señala cuáles a su entender serían los caminos alternativos para pensar en una educación, como práctica política que libera, apostando a la criticidad del sujeto que aprende y enseña. Que según nuestro criterio, es el fiel sinónimo de educación de calidad. Revisemos algunos trayectos de ciertas obras de este pedagogo brasileño. En *Pedagogía del Oprimido*<sup>59</sup>, por una parte critica lo que él llama educación bancaria, donde el docente es quién deposita los conocimientos de los alumnos, siendo estos últimos, recipientes pasivos de conocimientos empaquetados y organizados por otros. Frente a esto, Freire propone una Pedagogía de la Liberación, poniendo énfasis en la politicidad de la educación y en que educandos y docentes sean partes del acto pedagógico.

Desde la educación bancaria el educador es siempre quién educa, el educando es educado; el educador es quién piensa, el educando es pensado; el educador impone disciplina, el educando es disciplinado. Esto puede traducirse como una donación de

---

<sup>58</sup> Freire, Paulo (Pedagogo, Filósofo de la Educación y Abogado brasileño contemporáneo)

<sup>59</sup> Freire, Paulo "Pedagogía del Oprimido" (1970) Bs As. Editorial Tierra Nueva y Siglo XXI Argentina. (Capítulos 1 y 2)

una de las partes hacia la otra, donación que por cierto se basa en la absolutización de la ignorancia y como ya se dijo, en el depósito de conocimientos que deben ser memorizados por el educando, convirtiendo de este modo, el acto pedagógico en enajenación y extrañamiento de la realidad que rodea al sujeto pedagógico educando.

En *La Educación como práctica de la libertad*<sup>60</sup> hace hincapié en el diálogo, como superador de las prácticas educativas que imponen y no acuerdan; que dictan clases y no debaten los temas; que trabajan sobre el educando y no con él; prácticas en fin, donde como dice este autor, no se lleva a cabo el **encuentro entre hombres**.

Paulo Freire ve en el diálogo y la concientización categorías claves de la educación como sinónimo de liberación. Si pensamos en *Pedagogía de la Autonomía*<sup>61</sup>, podemos señalar que Paulo Freire considera la *práctica educativa* misma, como sinónimo de *ética* y de *estética* (la práctica educativa debe ser en sí, un *testimonio riguroso de decencia y pureza*, de respeto y escucha;), de *crítica* (la educación requiere la curiosidad epistemológica como búsqueda de esclarecimiento, como inquietud indagadora), de *toma de decisiones* (es en la educación desde donde debemos intervenir para cambiar la sociedad en todos los campos), de *afecto* (educar significa querer bien a los educandos y a la práctica educativa que llevamos a cabo día a día), *competencia profesional* y *generosidad* (la práctica educativa exige competencia profesional, ya que la incompetencia descalifica la autoridad del educador) y *compromiso* (la presencia del docente es política, debemos revelar a nuestros alumnos nuestra capacidad de hacer justicia, de optar, de romper y de decidir).

Como podemos ver, desde estos discursos diríamos **más humanizantes** de calidad educativa, se rechaza por completo, el concepto de gerenciamiento de la calidad total aquella que según Tadeu da Silva<sup>62</sup> es fruto de la perspectiva de los grupos dominantes, determinada únicamente por la técnica y olvidando el aspecto político que posee la educación de calidad.

---

<sup>60</sup> Freire, Paulo “La Educación como práctica de la libertad” (2000) Siglo XXI Bs. As. Argentina Editores en coedición con España Editores. (Capítulo Educación vs Masificación: pp. 55)

<sup>61</sup> Freire, Paulo “Pedagogía de la Autonomía” (2003) Buenos Aires. Argentina. Siglo XXI.(Capítulo 1: pp. 8 a 15)

<sup>62</sup> Da Silva, Tadeu y otros. “Descolonizar el currículo” en “*Cultura, política y currículo*” (1997) Buenos Aires. Editorial Losada, S. A.. (pp. 65 a 77)



Daniel Filmus<sup>63</sup> nos dice que la Escuela debe brindar al alumno los elementos necesarios para leer críticamente la realidad y que el Estado debe propender para el logro de la igualdad de oportunidades, a la formación y perfeccionamiento docente y a las buenas condiciones institucionales y material de trabajo. El autor antes citado, habla de la creación de un currículo conjunto con diversas organizaciones, donde por ejemplo, desde el área de educación ciudadana sea posible pensar en un trabajo diseñado desde la escuela y realizado en conjunto por partidos políticos, sindicatos, ONG's, etc. En las Escuelas del futuro, según Filmus se deberán contemplar las inteligencias múltiples (de las que habla Gardner) ya que todos los seres humanos somos capaces de conocer el mundo a través de siete inteligencias. Hace referencia a la personalización del aprendizaje. Así, cada educando en una escuela personalizada, podrá partir en su proceso explorando su propio perfil de inteligencia.

La Escuela del futuro además, deberá incluir las TIC's (de hecho en la actualidad, existen postítulos gratuitos brindados por el Ministerio de Educación de la Nación para que sea realidad su inclusión). Dicho autor pone énfasis en el conocimiento y la democratización del mismo, y esto puede leerse como *llave de la igualdad*. Conocimiento que debe según su criterio, estar vinculado a la realidad del alumno y al saber hacer.

Una escuela que tienda a la calidad como dice Puigrós<sup>64</sup> es aquella que incluye indios, negros, blancos, pobres, sucios y rotos, malos y buenos, no solamente en la disciplina de las aulas sino en el universo de los saberes socialmente productivos. En palabras de Dussel y Southwell<sup>65</sup>, una buena escuela es una escuela democrática, donde se promueven modos de convivencia, de entendimiento colectivo y distribución equitativa; una escuela que enseña y abre posibilidades hacia el futuro, transmitiendo conocimientos valiosos y actualizados, y utilizando herramientas adecuadas, con instrumentos que permitan explorar, descubrir, inventar, etc.

---

<sup>63</sup> Filmus, Daniel “La Escuela cada vez más necesaria” en “Una Escuela para la Esperanza”. (2002) Argentina. Troquel. (pp. 21 a 30; 152 a 175)

<sup>64</sup> Puigrós Adriana. “Educar entre el acuerdo y la libertad” (1999) Buenos Aires. Argentina. Ariel. Grupo Editorial Planeta. (pp. 29; 192 y 175)

<sup>65</sup> Dussel, Inés y Southwell, Myriam. “¿Qué es una buena Escuela?” (2005) Ministerio de Educación de la Nación. Argentina. El Monitor. (pp. 26 a 40)

Ruth Harf y Delia Azzerboni<sup>66</sup> aseguran que el hablar de calidad en el ámbito educativo es referirse a diversos productos, procesos, aprendizajes específicos, selección de contenidos, poniendo el foco en aspectos que hacen a la formación de los alumnos y la preparación de los docentes. Si intentamos interpretar sus afirmaciones, podemos agregar que tanto desde el PEI como del PCI de cada Establecimiento Educativo, encontramos la formación de los estudiantes y la preparación de los docentes. Por su parte el PEI establece el educando y el docente que se pretende, desde el mismo. En el PCI se especifica qué educando pretende formar la Escuela desde el currículum precisamente. Esto implica de modo directo que también se busca un determinado perfil pedagógico que sustenten los docentes.

Según las autoras antes mencionada, el primero que debe apostar a la calidad educativa es el directivo. Quién debe ser el iniciador de cambios, debe debatir con una actitud flexible la necesidad de cambios y debe convertirse en dinamizador de la participación de todos los actores de la Institución Educativa. El directivo es quién debe propiciar un clima adecuado para la innovación, la búsqueda de alternativas a problemas suscitados y la autorreflexión intra profesional basado en la práctica cotidiana. Además de esto, las autoras afirman que la calidad educativa está íntimamente relacionada con conceptos tales como eficacia y eficiencia; la relevancia de contenidos que deberían realizar los alumnos; la formación y profesionalización permanente de los docentes, entre otros.

Parafraseando las mencionadas, la calidad educativa es sinónimo de la formación de sujetos críticos, autónomos, libres y dotados de las herramientas, de los conocimientos necesarios para pensar y construir una sociedad más justa, democrática e igualitaria, teniendo presentes las dimensiones sociales, políticas, culturales y económicas. Las mismas autoras nos acercan a la idea de calidad un poco más holística, pero al mismo tiempo, situada. Es una concepción que engloba las tres dimensiones de la Gestión: la organizativa-administrativa; la pedagógica y la comunitaria. Ya que es imposible formar sujetos críticos y democráticos si por un lado, el equipo directivo no proporciona los espacios y tiempos propicios para esto. Y por el otro, si los padres de los estudiantes y la comunidad educativa en su

---

<sup>66</sup> Azzerboni, Delia y Harf, R. "Conduciendo la Escuela" (2008) Manual de Gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Novedades Educativas (pp. 97)

conjunto, no participa de lo que es la vida institucional de cada Escuela y de las problemáticas que en ellas se presentan.

Con esto queremos decir que no es solo tarea del docente y de los educandos tender a una formación crítica y democrática de la realidad, sino que es actividad que debe ser ejercida por todos los agentes educativos. Así, calidad educativa hace referencia al trabajo desde la gestión escolar teniendo presente todos los actores involucrados en cada comunidad educativa, a la gestión situada y a la evaluación institucional en términos de crecimiento, mejora y democracia de todo y todos.

Ferreira<sup>67</sup> y otros, explican el concepto mismo de competencias prioritarias, diciendo que pueden definirse como un conjunto de capacidades complejas, que poseen diferentes niveles de integración y aplicación en los distintos ámbitos de la vida personal y social, podríamos decirlo de un modo más fácil y señalar que las competencias educativas prioritarias, son capacidades intelectuales, prácticas y sociales, que los alumnos *no pueden dejar de aprender, son herramientas básicas para continuar aprendiendo, contribuyen a la mejora de la calidad de vida personal y comunitaria y ofrecen a las personas significados e instrumentos para analizar e interactuar en el mundo en que viven*. Entre ellas podemos señalar: producción y comprensión de textos orales y escritos; el análisis y la resolución de situaciones problemáticas; la comprensión, interpretación y explicación de hechos y fenómenos de orden social y natural empleando conceptos, teorías y modelos, la búsqueda, procesamiento y análisis de la información proveniente de distintas fuentes, el trabajo de colaboración para aprender a relacionarse e interactuar con los demás.

Hablar de competencias educativas prioritarias y decir que una Institución Educativa propulsa el aprendizaje basado en estas, es hacer mención también, a la calidad educativa, porque está tendiendo a la utilización de las mismas para poder desarrollarse en sociedad, en definitiva, porque resultan indispensables a la hora de leer e interpretar la realidad que nos circunda.

---

<sup>67</sup> Ferreira y otros. “Las competencias educativas prioritarias” en Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela. N° 2 (2004) Agencia Córdoba de Inversión y financiamiento” (pp. 7 a 26)

Si tenemos en cuenta todo lo dicho por Freire y H. Ferreyra y otros, Tadeu da Silva, Filmus, Puigróss, Dussel y Southwell<sup>68</sup> entonces, ¿no podemos decir que el término de calidad educativa, no es todo lo que ellos explican en sus escritos y que es un concepto que incluye muchas aristas? ¿Calidad educativa, no sería sinónimo de bondad, convivencia, respeto, emprendimientos, perfeccionamiento docente, mejoras edilicias, equipamiento informático y bibliográfico de las Escuelas, igualdad de oportunidades, política, reflexión y construcción de los conocimientos? Les dejo a ustedes lectores, la tarea de deconstruir y reconstruir el término de calidad educativa...

### c) **La calidad educativa y la Nueva Ley de Educación**

Si en el apartado anterior dijimos que Filmus<sup>69</sup> sostiene que, desde el Estado se debe propiciar la calidad educativa, debemos plantearnos el siguiente interrogante:

**¿En algunos trayectos de la LEY de EDUCACION, aparece la calidad educativa de modo literal o simbólico?**

En algunos párrafos del texto de la Nueva Ley de Educación, el concepto de IGUALDAD se relaciona con el de CALIDAD. ¿Por qué afirmamos esto?

Al hablar de calidad de la educación, también hacemos referencia a lo escrito y estipulado en la Ley:

a) que todos deben tener acceso al conocimiento, a la cultura, a las nuevas tecnologías, b) que los niños con capacidades diferentes sean incorporados al sistema o c) que sean tenidos en cuenta los particularismos regionales

En los ítems a), b) y c), podemos decir que el Estado tiende a la calidad educativa, porque se considera como necesaria la igualdad de oportunidades, el acceso al conocimiento en referencia, tanto a las TIC's como, a los particularismos regionales.

El texto de la Ley estipula en el Título III: “El Sistema Educativo Nacional” el modo en que estará organizado el mismo. A nuestro criterio, dicho modo de organización, en sí mismo encierra el concepto de igualdad porque establece que: a) en la educación inicial se pretende asegurar el acceso y permanencia con igualdad de oportunidades, atendiendo especialmente a los sectores más desfavorecidos; b) en la

---

<sup>68</sup> Dussel, Inés y Soutwell, Myriam. “¿Qué es una buena Escuela?” (2005) Ministerio de Educación de la Nación. Argentina. El Monitor. (pp. 26 a 40)

<sup>69</sup> Filmus, Daniel “La Escuela cada vez más necesaria” en “Una Escuela para la Esperanza”. (2002) Argentina .Troquel. (pp. 21 a 30; 152 a 175)

Educación Primaria, se garantizará que todos los niños y niñas accedan a un conjunto de saberes comunes que les permitan participar en la vida familiar y comunitaria; c) la educación secundaria en todas sus modalidades, teleológicamente se propone formar a las/los adolescentes y jóvenes para el pleno ejercicio de la ciudadanía, para el trabajo y la continuación de los estudios. Contempla además, la Educación Técnica y la Educación Superior, la Educación Rural, la Educación Intercultural Bilingüe (una educación que contribuya a preservar y fortalecer las pautas culturales y que además permita la mejora de la calidad de vida de las poblaciones nativas), la Educación Hospitalaria, la Educación Especial, la Educación en contextos de privación de libertad (para que los sujetos inmersos en esa situación logren superar su situación de vulnerabilidad sociocultural y laboral) y la Educación a Distancia.

Todo esto da cuenta por una parte, de la noción de educación como un proceso permanente, que no se restringe a los espacios escolarizados, y que se da durante toda la vida de los sujetos. Y por la otra, hace referencia a la necesidad de incorporar todas aquellas poblaciones más desfavorecidas o desvalidas de nuestro territorio argentino. No solo incorporarlas, sino hacerlas partícipes de su propia historia. Todo esto, a nuestro entender encierra el concepto mismo de calidad educativa, puesto que el Estado desde el texto educacional, propulsa la igualdad de oportunidades de todos en todo. Y eso, según nuestro criterio, es el fiel sinónimo de calidad.

Otra idea fuerte de igualdad que impera en el texto de la Nueva Ley de Educación, la encontramos en el Título V dedicado a los deberes y derechos de los docentes. Específicamente en el artículo 72 hace referencia al derecho de cada docente de enseñar en condiciones dignas de seguridad e higiene y el 78 refiere a la jerarquización y revalorización de la tarea docente a través de capacitación, investigación, innovación y perfeccionamiento continuos.

El conocimiento y el desarrollo de las capacidades de los docentes es condición necesaria para asegurar la igualdad de oportunidades, tanto de los alumnos (porque la capacitación del docente redundará en beneficios de la sociedad en su conjunto), como de los mismos educadores, (porque más se capacitan, mayores posibilidades

de inserción social poseen). Aquí, la igualdad de oportunidades referidas a la capacitación, se vincula a la mejora y calidad de la evaluación.

Calidad educativa también supone desde el texto de la Ley de Educación, la intención de que todas las personas accedan a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, y que puedan tener dominio de ellas. Esto contribuye a una sociedad igualitaria y por ende, de calidad.

**CAPÍTULO 4**  
**LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VISITADA:**  
**EXPLORACIÓN Y DESCRIPCIÓN**

**ENCUADRE METODOLÓGICO:**

El diseño metodológico seleccionado corresponde a un estudio de casos y es **transversal**, puesto que tomamos el período comprendido 2.012 en una misma Institución Educativa, (urbano periférica de la ciudad de Paraná) con los mismos sujetos que son parte de la comunidad educativa, para así poder realizar un seguimiento de la gestión educativa en sus tres dimensiones: pedagógica, comunitaria y administrativa-organizacional.

La metodología que se lleva adelante, tiene relación con lo **exploratorio y descriptivo**. Exploratorio, porque no existen otros trabajos de las instituciones que puedan tomarse como experiencia, con referencia a la calidad, a pesar de que existe bibliografía específica que relaciona la ausencia de calidad educativa con la falta de Evaluación institucional. Para realizar la exploración antes mencionada, acudimos al trabajo de campo y llevamos a cabo diversas acciones que incluyan los diferentes actores involucrados y diversos instrumentos de investigación para recabar la mayor cantidad de datos y realizar lo que se llama, la triangulación de la información. Y es también descriptivo, porque en él, se integrarán a partir de la descripción, la información obtenida de bibliografía específica por un lado y la información recabada de manera experimental por el otro.

En esta investigación se lleva adelante trabajo de campo como tipo de fuente metodológica.

**Tipos de muestreo:**

Un Establecimiento Educativo Secundario urbano periférico de Paraná, constituye la **unidad de análisis** de la investigación.

Los **criterios de selección** de la muestra **son aleatorios**, y la muestra es **no probabilística**.

Las **unidades informantes** son:

- dos directivos de la Institución y un Supervisor (que incluye lo interno y externo de la evaluación);
- cinco docentes pertenecientes a diversas áreas disciplinares;
- tres alumnos de cada año de 4º, 5º y 6º del Secundario;

Los datos a trabajar son **cuanti/cualitativos** y se recaban a partir de las siguientes fuentes e instrumentos de recolección de información:

A) **Fuentes secundarias:** se analizan algunos de los documentos administrativos y pedagógicos de la Institución, tales como: PEI. y PCI; planificaciones de los docentes, carpetas de los alumnos, evaluaciones escritas de los educandos, libros de temas, circulares, entre otros).

▪ B) **Fuentes primarias:**

a) Entrevistas:

- a Directivos intra y extrainstitucional (Rector y Vicerrector y Supervisor zonal que tiene a su cargo esa Institución) y docentes elegidos, teniendo siempre presente, que estos pertenezcan a diversas áreas disciplinares.

b) Encuestas:

- a estudiantes que estén cursando los tres últimos años del Secundario, donde por medio de preguntas directas y pedidos de gráficas, se les solicite den su opinión de lo que entienden por la enseñanza, el aprendizaje, los contenidos que estudian y la evaluación.

Los instrumentos nos permitieron analizar las diferentes variables e indicadores propuestos en nuestra investigación:

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías de análisis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
-Describir la realidad de la Escuela investigada en los aspectos	▪ Proceso de enseñanza y aprendizaje	Ambiente de enseñanza. ▪ enseñanza de	➤ Disciplina en el aula ➤ Relaciones interpersonales



<p>vinculados a la evaluación institucional externa e interna.</p> <p>-Explorar el sentido y el significado de la evaluación institucional para los diversos actores del establecimiento educativo.</p> <p>-Conocer cómo la gestión instrumentaliza dicha evaluación institucional para la mejora de la calidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de evaluación</li> <li>▪ Proceso de gestión institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evaluación de los aprendizajes</li> <li>▪ evaluación del desempeño docente y del personal directivo.</li> <li>▪ Evaluación de documentos escolares (ej: PCI, PEI, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Espacio de trabajo</li> <li>➤ Tiempo real de trabajo( el horario de trabajo)</li> <li>➤ Cantidad de alumnos por curso.</li> <li>➤ Recursos didácticos</li> <li>➤ Metodología de enseñanza</li> <li>➤ Actividades realizadas por los alumnos.</li> <li>➤ Formas de evaluación de los alumnos</li> <li>➤ Tiempos de evaluación de los alumnos</li> <li>➤ Seguimiento del cumplimiento del PEI, PCI, )</li> <li>➤ Tipo de gestión</li> <li>➤ Participación de los actores.</li> <li>➤ Relaciones interpersonales</li> </ul>
--	---	---	---

			➤ Relaciones con la comunidad
--	--	--	-------------------------------

Luego de haber presentado el encuadre metodológico desde el cual nos hemos valido para realizar esta investigación, debemos hacer un somero comentario respecto de la caracterización de la institución observada, de cómo fue la entrada al campo de trabajo y de qué modo nos recibieron.

El establecimiento educativo observado es de carácter público de gestión estatal y se ubica en Barrio el Sol, que está rodeado por los Barrios San Agustín, Mercantil, Anacleto Medina, Pirola y Giachino. Sus educandos poseen una posición socioeconómica-cultural “poco acomodada”. Para decirlo más específicamente, presentan ellos y sus familiares, serias problemáticas que van desde lo estrictamente económico y social, hasta las relacionadas con la violencia en sentido amplio del concepto (simbólica, física, abusos, embarazos adolescentes-no deseados-, carencia de limpieza en los espacios que los circundan, entre otras características).

Desde lo estrictamente formal, es una Institución Educativa de primera categoría, que está integrada por un equipo directivo (Rectora, Vice, Secretaria), Equipo Pedagógico (Asesora y Coordinadores de Áreas), Personal Docente (180) y no Docente, Estudiantes (alrededor de 750) y Organismos de Gestión (Consejo Institucional, Equipo de Orientación Educativa, Centro de Estudiantes y Consejo Escolar de Convivencia). En su PEI señalan como una fortaleza el contar con los siguientes Planes: Plan Mejora, Plan Conectar Igualdad y Tutorías en Física, Química, Lengua y Matemáticas.

El trabajo de campo lo realizamos durante todo el mes de Mayo, contando con la mejor predisposición de los agentes educativos involucrados de la Institución visitada. Desde los Directivos y Preceptores que nos dieron una cálida bienvenida, hasta la actitud positiva de los estudiantes de 4to, 5to y 6to año de la Educación Secundaria, y de algunos colegas docentes que se mostraron asertivos a la hora de realizar las entrevistas propuestas.

Tuvimos la posibilidad, gracias a la apertura de los Directivos, de *pasear* por los salones de clases, recorrer toda la Escuela y entrar en horarios de clases a solicitarles a

los educandos nos respondan las encuestas. Cabe señalar que al contarles qué estudiábamos, para qué eran esas encuestas y cómo fue nuestro proceso de elaboración de tesis, se mostraron muy solícitos y con permiso del Docente a cargo de la cátedra, comenzaron a responderlas. Ese fue uno de los días más enriquecedores del trabajo, pues pudimos ver cuánto les interesa a los estudiantes les pidamos su opinión respecto a temas, que pocas veces se hablan o abordan en las Escuelas.

A continuación, siguiendo el cuadro anteriormente señalado desarrollaremos cada categoría propuesta con sus variables e indicadores:

### **Análisis de Datos Discusión, y Limitaciones**

#### **PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE**

Antes de llevar a cabo el análisis de datos en relación a distintos indicadores, es imperioso escribir algunas líneas referidas a la calidad educativa. Para hablar de este constructo teórico intentaremos mostrar brevemente dos posturas diferentes y hasta opuestas, puede decirse. Por un lado, podemos citar *una visión empresarial de la calidad total*, la que es postulada por Silvia Smelckes. Y por el otro desde,- como le llamamos a un apartado del tercer capítulo: *una mirada más humanizante de la calidad educativa*, representada por Freire, Ferreyra, entre muchos otros.

Los autores analizados por una parte, entienden la calidad educativa como sinónimo de una educación auténtica, situada y construida; como práctica política que libera, apostando a la criticidad del sujeto. Y por la otra, como un servicio empresarial. Pero además de lo dicho por diversos autores, podemos hablar de calidad educativa en una Institución Educativa si existen las condiciones para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje. Veamos qué resultados arrojan los diferentes indicadores en la institución observada:

#### **Ambiente de enseñanza**

- **Enseñanza de los contenidos**

**Disciplina en el aula, relaciones interpersonales, espacios de trabajo y tiempo real de trabajo:** si bien no se realizaron observaciones de clases propiamente dichas, por asesoramiento del departamento de investigaciones de la Facultad, como afirmamos anteriormente se tuvo acceso continuo a todos los salones clases, a los cuales íbamos a hablar con los docentes por las entrevistas o con los estudiantes por las encuestas. Y pudimos ver en esas visitas áulicas, que los niveles de trabajo y **disciplina** en muchas ocasiones no son asertivos y

respetuosos (de parte de los estudiantes). En referencia a esto, en las entrevistas los Docentes en general coincidieron en que trabajar con *esos estudiantes* es difícil en disciplina y deben atender problemáticas diversas, tales como problemas particulares de salud, en palabras de una Docente del Área Comunicación y Expresión entrevistada quien afirmó al respecto: “*Tenemos en general, estudiantes sordos con dificultades de aprendizaje (TH), con dislexia, agudo déficit de atención, etc. Son nueva generaciones de Estudiantes.*” (Docente N°6)

Las **relaciones interpersonales** entre Directivos (Rectora y Vice Rectora) y demás agentes educativos son positivas. Desde las relaciones que guardan con la Secretaria y Asesora pedagógica, hasta los modos que tienen de dirigirse al cuerpo de preceptores, docentes, estudiantes y personal de maestranza. Lo dicho anteriormente, es fruto de las observaciones y notas de campo.

Es preciso enmarcar que las Directivas son nuevas en el cargo, pero no en el ejercicio de la docencia en este Establecimiento Educativo. La Secretaria también es nueva en el cargo, pero no como docente de la Escuela y en todo momento se presentaron predisuestas para con nosotros, y con quiénes necesitaban de su ayuda.

En relación a **las relaciones interpersonales** de la Escuela con los Padres y la Comunidad, debemos señalar los datos que son frutos de las entrevistas y encuestas. Para los estudiantes en un 54% la escuela es un espacio donde el equipo trabaja mancomunadamente con la comunidad y el 45% asume que es un sinónimo de equipo organizado, pero no un espacio de relaciones con la comunidad.

Los docentes por su parte, en un 99% coincidieron en que la Institución observada, mantiene lazos comunitarios con la comunidad educativa. Y en el 1% restante, están incluidos, aquellos que no contestan y aseguran que las relaciones escuela-comunidad educativa no existen. En relación a esto, las Directivos entrevistadas aseguraron que sí existen relaciones interpersonales fuertes entre escuela y comunidad educativa y nos dieron ejemplos claros de ellos. Lo antedicho lo deja de manifiesto la Sra. Rectora, cuando afirma que es preciso *cambiar la Escuela, el barrio, hacer trabajos con la comunidad...el primer nexo que debemos tener y lo llevamos a cabo es con el grupo vecinal nuevo, con el cual nos reunimos para realizar colectivamente diversas actividades, por ejemplo, la gestión de cloacas, la erradicación de basurales, las encuestas que se están realizando casa por casa desde el Espacio Prácticas*

*Educativas, para saber cuáles son las necesidades que posee cada vecino... Otras actividades que tenemos pensado desde la Escuela son: a) a partir del Plan Argentina Trabaja, que recuperen sus espacios; b) Puerto Ciencia; Jóvenes por la Memoria; Proyecto de ordenanza Amigos del Antoñico (ayer el 8-5-13 aprobó el Concejo Deliberante); Proyecto para recuperar Piletones del Barrio, para esta Institución Educativa y para la inclusión del adolescente, tenemos pensado entre las dos vecinales y la Escuela, construir habitaciones, comedor, canchas y dar natación.*

Además podemos dar otros ejemplos de las relaciones escuela-comunidad educativa. Por una parte, el trabajo con el Centro de Salud Carrillo, quién organiza Talleres de Violencia y Prevención de Enfermedades para que los estudiantes trabajen luego en los salones de clases, y por la otra, la inauguración de la Plaza del Barrio el 6 de Junio de este año, (en la que se llevaron a cabo plantaciones a cargo de los educandos y una Bicicleteada o caminata con las Juntas Vecinales, acompañadas de Murales vinculados al Medio Ambiente y a la labor de Fuentealba, entre los estudiantes y la gente de Artes Visuales, organizado desde el Espacio Curricular Historia).

Con referencia a la participación de los Padres, un 50% de los Docentes respondió que es escasa, mientras que el otro 50% no contestó, directamente. Los Directivos, por su parte, señalaron que es muy escasa su participación en la Escuela y que solo algunas veces, asisten a reuniones de Cooperadora (y dejan de lado otras convocatorias también importantes como la entrega de libretas de calificaciones, etc.). Un Directivo extra institucional, no respondió las preguntas sobre las relaciones interpersonales con la comunidad educativa y los Padres.

La **comunicación** en este Establecimiento Educativo es poco fluida. Los docentes poseen cuaderno de circulares (del cual no todos se notifican), cada área disciplinar tiene su propio cuaderno de informaciones para que los Colegas, puedan escribir sus requisitorias o anotarse para cursos a realizar fuera de la Escuela, para la elaboración de las efemérides o para la participación en los Actos Escolares dentro de la Institución Educativa. Además de los antes mencionado, todos los Coordinadores de Áreas tienen los correos electrónicos de cada Docente y les reenvían las informaciones recibidas, desde Rectorado, Vice Rectorado o Asesoría Pedagógica (lo que no implica sea recepcionada y leída por cada educador).

La **comunicación** con los Docentes está relacionada también, con los momentos de observaciones de clases. -Un 90% de los docentes afirmó no ser observado y un 10% dijo que sí han tenido observaciones de clases-. Y con las Jornadas Institucionales (el 100% aseguró en las entrevistas, que no tienen devolución del equipo directivo de lo trabajado en estas).

Si relacionamos la **comunicación** con el PEI y los conceptos de calidad educativa y evaluación la investigación muestra que el 70% de los docentes, mostró tener algunas ideas de los que es el PEI, mientras el 30% restante directamente no respondió. En relación al término de calidad educativa, un 100% mostró tener ciertos saberes (aunque en cierta manera, confusos y difusos).

Con referencia al término **evaluación** en un 70% de los Docentes, mostraron saber algo de este concepto, mientras el 30% restante, no hizo mención al mismo. Estos ejemplos extraídos de los datos recabados, muestran a claras los problemas comunicacionales en la Escuela observada. Sin embargo y en relación a la **comunicación**, la Directiva extra institucional en la entrevista realizada habló desde el lugar *del deber ser* en vinculación al PEI y a las Jornadas Institucionales. Por una parte, dijo que el PEI *debe* ser conocido por los docentes nuevos y por la otra que las Jornadas Institucionales *deberían* ser organizadas por el equipo directivo, con la participación de preceptores, alumnos y padres. Pero en ningún momento habló de lo que sucede en la cotidianeidad de la Escuela.

En cuanto a los **espacios de trabajo**, puede señalarse que son pequeños los salones de clases y muchos de ellos, están separados por una media pared. Algunas aulas poseen pizarras magnéticas y otros pizarrones tradicionales. La Escuela posee un gabinete de computación grande y con muchas computadoras, conectadas a una PC *madre*. Los Estudiantes acuden al mismo en las clases de Tecnología y otras disciplinas para realizar sus trabajos. Como también, los llevan a cabo en sus netbooks, pero en su casa. En los momentos que visitamos las aulas, pudimos advertir que ninguno de ellos tenía sus netbooks para trabajar y cuando le hicimos la entrevista a una de las Directivos de la institución, nos comentó que a muchos de ellos ya se les había descompuesto y que la Referente Técnica estaba en proceso de reparación de estas. Otro espacio de trabajo lo es el laboratorio de Ciencias Naturales.

La Institución cuenta con una importante Biblioteca y una Videoteca, (en ella se guardan el cañón, los televisores y reproductores de DVD). Estos espacios son compartidos con Sala de Profesores y con un aula, separada por un biombo.

**El tiempo real de trabajo** se da en tres turnos: de 7, 05hs a 12,50; de 13,00hs a 17hs; de 19hs a 22hs. Luego existen tiempos dedicados a Tutoría de Física, Matemática, Lengua y Química durante el turno tarde.

**La cantidad de estudiantes por curso** no es numerosa (entre 20 y 25).

En cuanto a las **actividades de los educandos**, les resulta muy dificultoso, concentrarse en el aula y hacer las actividades requeridas. Esto pudimos observarlo cuando, en los cursos que entramos a hablar con los Docentes, y escuchamos a los mismos pedirles que realicen las tareas y no se dispersen. Una de ellas, debió subir el tono de voz para que la escucharan y cumplieran con lo solicitado.

Sí, les interesa trabajar en el gabinete de computación y mirar vídeos para luego relacionarlos con los contenidos abordados en las diferentes disciplinas.

También pudimos ver que les interesó mucho el aporte de una Docente de Inglés al trabajar los contenidos propuestos por el CGE, a partir del juego y las competencias -bingo, juego con animalitos, flashcard, etc-.

El 22,22% de los entrevistados, dijeron que es importante enseñar las disciplinas en relación a la realidad concreta (por ejemplo, mostrándoles a los educandos imágenes en vídeos y solicitándoles realicen argumentación y relaciones concretas con la realidad cotidiana) mientras que el 77,77 restante, no opinó sobre esta temática.

### **PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

En relación a la evaluación institucional, podemos hablar de evaluación interna y evaluación externa. Mientras la primera es una herramienta para que cada Institución Escolar observe y analice sus procesos y resultados; la segunda hace referencia a la evaluación a partir de agentes externos y ajenos al Establecimiento Educativo evaluado.

Según lo que vimos en el Capítulo 1 de la presente tesis, en una Institución Educativa todo es evaluable. Desde el PEI, pasando por la concreción de los proyectos específicos, la circulación de la información, la disponibilidad y el uso de los recursos, la distribución de los tiempos y espacios, la posibilidad de abordaje de los

conflictos, el funcionamiento administrativo de la institución, la planificación, el desarrollo y la evaluación de las prácticas de enseñanza, la conformación de equipos de trabajo y delegación de tareas, las acciones de perfeccionamiento interno de los actores involucrados en ella y las relaciones entre Escuela y Comunidad.

▪ **Evaluación de documentos escolares:**

Para comenzar con este apartado, es preciso hacer mención a las entrevistas realizadas a los diversos agentes educativos sobre el tema referido a la evaluación.

Si hablamos de **formas evaluativas de los estudiantes** según la población de Docentes consultada, en un 11,11% resultan ser sinónimo de actividades lúdicas, un 22,22% son representativas de actividades de argumentación, de relaciones con la vida cotidiana y utilización de imágenes para reconocer la realidad circundante; el 11,11% de carpeta completa, como instrumento importante para la aprobación del trimestre y el 66% restante de la población entrevistada, no hizo mención al tema.

En relación a los tipos o formatos de evaluación, el 11,11% habló de tipos objetivos (ordenamiento, selección, etc.) y subjetivos de evaluación (orales, escrita de ensayo o comprensión), el 11,11% se refirió a: evaluación diagnóstica, formativa y sumativa y el 88,88% restante no respondió este interrogante. El 100% de los Docentes entrevistados no conocen los conceptos de autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación y metaevaluación. En la entrevista realizada, las directivas afirmaron no saber que decir en relación a estos términos. Y la Supervisora Zonal, no respondió los interrogantes referidos a estos temas puntuales.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, señalamos que para un 100% de los Docentes, los **tiempos evaluativos de los estudiantes** se circunscriben a las actividades realizadas en el aula y/o en sus hogares. Para las Directivos, trascienden el espacio áulico y están relacionados con el realizar salidas educativas, trabajos comunitarios, realizar investigaciones vinculadas al medio ambiente, trabajar en consonancia con el Centro de Salud Carrillo, etc. En relación a esto, la Supervisora Zonal no dio su opinión.

- **En vinculación al desempeño de los directivos** por medio de la entrevista a las Directivas, pudimos observar que es escasa la tarea evaluativa, tanto hacia ellos, como a la Institución toda. Citamos al respecto a la Rectora de la institución cuando afirma: *“La Evaluación externa, como han variado los*



Sin embargo la Supervisora Zonal en la entrevista realizada, aseguró que se hace evaluación externa, con observación, comunicación, entrevistas y recolección de datos estadísticos, etc. Que el supervisor analiza la información, la sintetiza y la envía al organismo superior para que sirva de insumo al momento de evaluar si la implementación de la Resignificación de la Escuela Secundaria avanza o no, si está dando buenos resultados o no. Además afirma que el Supervisor debería realizar la visita luego de culminar cada trimestre y que su evaluación es importante porque desde una mirada más ajena, puede observar algunos aspectos que desde adentro, no se pueden visualizar. Que resulta muy importante, para *seguir y mejorar*.

- En relación al **seguimiento del cumplimiento del PEI, PCI y AEC** tuvimos acceso a la lectura y a la toma de notas.

El PEI de la Institución observada incluye PCI y AEC. Comienza presentando el Perfil de Estudiante, el contexto de procedencia de la Escuela (Barrio el Sol, San Agustín, Barrio Mercantil, Anacleto Medina, Pirola y Giachino).

Establecen la Misión y la Visión. En la primera, señala *el derecho a la educación del estudiante, para una inserción laboral y social*. Y en la segunda, establece *que la Escuela se ve como una Institución en transformación que ofrece una propuesta pedagógica comprometida con su contexto*.

Señala cuáles son las estructuras curriculares (CBC- CBO turno mañana y turno tarde con las siguientes Orientaciones: Ciencias Naturales; Ciencias Sociales y Economía y Administración; ESJA turno noche, primer, segundo y tercer año de la secundaria). Establece la conformación del Equipo Directivo (Rectora, Vice Rectora y dos Secretarías) y el Equipo de Conducción Pedagógica integrado por: la Asesora Pedagógica y los Coordinadores de las tres áreas disciplinares.

A continuación, describe quiénes forman parte del Personal: Cuerpo de Docentes (180 docentes con diversa formación docente- algunos son docentes propiamente dichos y otros, abogados, contadores, etc.), cuerpo de Preceptores (seis), Planta Administrativa, Cuerpo de Docentes Auxiliares de Laboratorio de Cs. Naturales e Informática (tres).

Los Organismos de Gestión que posee son los siguientes: a) Consejo Institucional, integrado por la Rectora, la Vice Rectora, la Asesora Pedagógica, algunos Docentes y Padres- que se reúne periódicamente en forma ordinaria; b) Equipo de orientación Educativa: integrado por la Psicóloga, la Psicopedagoga y la Trabajadora Social; c) Centro de Estudiantes (sus integrantes son todos los delegados y sub delegados por curso); d) Consejo Escolar de Convivencia: se formó el 21 de Mayo de este año, se propone diseñar un protocolo para prevenir conflictos y encontrar soluciones conjuntas, en caso de incumplimiento del AEC.

### Establece el FODA

En las **fortalezas**, incluyen la capacidad crítica de los alumnos, los cursos no numerosos, la puesta en funcionamiento del Plan Mejora, las clases de apoyo gratuito en Matemáticas, Física, Química y Lengua. Como así también, la importancia del Programa Conectar Igualdad y el que cuentan con recursos numerosos que pueden afectar a la calidad de la educación personalizada.

Como **debilidades**, señalan algunos signos de prácticas censurables de alumnos y el nivel socioeconómico de éstos que no permite contribuir con la Cooperadora. Menciona además que el proceso de enseñanza y aprendizaje parcializado en horas cátedras no permite el trabajo en conjunto y que existen repetidos episodios de violencia y actitudes irrespetuosas.

Señalan como problemas a solucionar, cuatro campos básicos del PEI: forma de enseñar y evaluar; orientación de los estudiantes; convivencia en la Escuela; relación con la comunidad. Especifica los espacios institucionales (C. de Recursos Multimediales, Laboratorio de Informática y Plan Conectar Igualdad, Laboratorio de Cs. Naturales), la elaboración de acuerdos institucionales relacionados con temas, tales como: aspectos de la convivencia escolar, renovación del AEC, criterios de disciplina, acciones reparatorias y criterios e instrumentos de evaluación. Indica que los ejes transversales de la Institución son respeto, honestidad y solidaridad. Menciona cuáles son los servicios especiales de la Institución. Asociación Cooperadora, Fotocopiadora y Día del Estudiante.

El PCI indica la importancia de estudiar las Ciencias de modo interdisciplinar y *se propone objetivos* (conocer contenidos pertinentes a cada espacio; comprender la significación de esos contenidos y sus relaciones con los otros; analizar los contenidos

enseñados; juzgar con fundamento sobre alternativas concretas) y *señala los contenidos transversales*- respeto, honestidad y solidaridad-. Y también *el seguimiento de la tarea áulica*, la que se lleva a cabo sistemáticamente a través de las observaciones de clases y las informaciones obtenidas, se vuelcan en los cuadernos de actuación docente.

Está incluido un Plan de Evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje para incidir en el mejoramiento de las prácticas evaluativas de aprendizaje del Estudiante, coordinado por la Vice Rectora y la Asesora Pedagógica y estableciendo lo siguiente: los docentes deben ajustar sus planificaciones de actividades evaluativas, según los resultados; el estudiante debe tener muy buen desempeño, desarrollar el pensamiento crítico y crear lazos de confianza. También se detallan en este documento el trabajo en áreas curriculares (trabajo semanal de los Coordinadores de Áreas con la Vice Rectora y la Asesora Pedagógica), la conformación y función de los Áreas (un Coordinador y los Profesores de un área; reuniones de planificación; a cada Área se le adjudica la celebración de Actos, reflexiones diarias, y cartelera de Efemérides), los criterios de evaluación (resultados de pruebas orales y escritas, fundamentación de respuestas, responsabilidad y cumplimiento con el material y las actividades propuestos, participación activa en clases, participación en test de rendimiento físico en escuelas y competencias) y los instrumentos de evaluación (trabajos prácticos, pruebas, trabajos prácticos dirigidos por el Docente, trabajos de investigación del alumno).

Se plantean como ejes de trabajo: las operaciones básicas de cada Espacio Curricular, el respeto, la formación de Sujetos críticos y reflexivos, la comprensión de la realidad circundante, juegos motores, gimnasia, deportes, vida en la naturaleza, sistemas de información contable, tecnología con enlace que vincula otras disciplinas. Y establecen como Contenidos transversales: los Derechos Humanos, Pueblos Originarios, Sentido de lo Público, Comprensión Lectora, formación de sujetos críticos y reflexivos y educación en valores.

En el AEC se establecen reglas institucionales acordadas por Alumnos, Padres y Docentes. Este documento es fruto del consenso y las opiniones de estos sujetos sociales, por medio de encuestas. En el mismo, se determinan qué sanciones se pondrán en práctica a la hora del incumplimiento de algunas de las partes del mismo:

a) Faltas leves (molestar en clases y recreos); b) graves- fumar y entrar sin autorización a la Escuela y c) gravísimas, agresiones físicas, amenazas, utilización de armas de fuego o blancas en la Escuela.

Las Sanciones, según el AEC van desde lo oral, escrito, realización de actividades reparatorias, cambio de división, de turno, hasta cambio de Establecimiento. En ese orden. Estas sanciones, no son sinónimo de castigo, sino que guardan un sentido reflexivo. Para ello y frente a algún problema suscitado, se reúnen el Consejo Escolar de Convivencia, el Centro de Estudiantes, los Padres y el Consejo Consultivo Escolar.

Siguiendo con los tres documentos, debemos describir cuáles son las respuestas, por ciento muy diversas a las preguntas relacionadas con el PEI, el PCI y el AEC de los diferentes actores institucionales.

Mientras que el 70% de los Docentes manifiesta saber qué es el PEI afirmando, que es un instrumento relacionado al perfil del alumno y a los contenidos a desarrollar, que está siendo modificado de acuerdo a las necesidades de nuevo alumnado (estudiantes sordos con dificultades de aprendizaje (TH), con dislexia, agudo déficit de atención, etc.) donde se incluyen adaptaciones curriculares. Al respecto una Docente del Área Comunicación y Expresión expresa: *El PEI está siendo modificado por nuestros nuevos estudiantes que ya no son los de antes, son más desafiantes, cuestionadores y con algunas dificultades en sus conocimientos, ya que necesitan adaptaciones por sus personalidades* (**Docente N° 6**). El 30% remanente, no respondió sobre este tema.

Las directivas al respecto coincidieron en la importancia del mismo, afirmando una de ellas que: *En relación al PEI y la planificación anual es preciso realizar una planificación anual...sino no tenés buenos resultados...debemos ir revisando y ajustando. Dentro del PEI debemos hacer hincapié en FODA y las urgencias de los Docentes. Nuestra Escuela tiene requerimientos edilicios que deben resolverse de modo urgente, como los baños, los bancos y las puertas. Además de esto, debemos realizar reuniones semanales para alumnos con adaptaciones curriculares. Como vemos, es una Escuela en camino...* (**Véase en Anexos: entrevista a la Rectora**)

La Supervisora Zonal afirma que el PEI *es un proyecto muy importante, porque en él se deben plasmar la misión y la visión de la escuela, objetivos a largo, mediano y corto plazo, debe leerse en él la historia de la escuela, la descripción de su comunidad, el perfil de egresados y numerosos componentes más. Debe ser flexible,*

*sujeto a modificaciones y actualizaciones. El docente nuevo tiene que interiorizarse del PEI.*

Al momento de hablar del PCI, el 40% de los Docentes entrevistados, muestra saber algo del mismo y lo vincula con los contenidos a desarrollar, pero sobre todo con las planificaciones anuales, mientras que el 60% restante no sabe a qué nos referimos, cuando hablamos del PCI. Uno solo de los docentes al respecto afirma que: *El Proyecto Curricular Institucional es un instrumento de planificación, programación y gestión pedagógica que concreta las intenciones educativas institucionales y da coherencia a la actividad pedagógica, al adecuar y enriquecer a los diferentes contextos y a las expectativas e intereses de los estudiantes. Orienta la tarea de planificación, ejecución y evaluación tanto curricular como de los aprendizajes* **(Docente N° 7)**

Cuando hablamos con el equipo directivo, en relación al PCI, nos dijeron que aún no está armado y que es preciso hacerle algunos ajustes, que es preocupante la no capacitación de algunos docentes en relación a los cambios en los diseños curriculares y también a las TIC's, ya que permiten trabajar en el aula con los estudiantes.

La Supervisora Zonal, afirma que el *PCI, se considera el centro en el proceso enseñanza-aprendizaje, legitima contenidos, prácticas, recorridos, comunica decisiones básicas y compartidas como criterios científicos, de evaluación, acordes al diagnóstico, singularidades y necesidades de los estudiantes, se plasma aquí la construcción del saber y la circulación del mismo. Aborda el análisis de procesos y producciones curriculares, se detalla el qué y cómo enseñar y evaluar.* **(Véase en Anexos: entrevista a la Supervisora Zonal)**

#### ▪ **Evaluación del desempeño docente y del personal directivo**

En relación al desempeño docente una de las preguntas de la entrevistas realizadas a los colegas, consiste en intentar saber si han sido observados por algún miembro del equipo directivo, en el último año y en un 100% respondieron que no. Cuando le hicimos la misma pregunta a la Rectora, dijo que ella visita las aulas y recorre la Escuela. No participa específicamente de las clases de sus Colegas pero sí, da muestra de su presencia y apoyo continuos. Y que ella pretende que los Colegas la inviten a trabajar.

Como ya se dijo en el apartado anterior, las Directivas son nuevas en el cargo y por lo que nos contaron y pudimos visualizar, tienen mucho por hacer. Están comenzando a trabajar con la comunidad educativa en su conjunto, dejando de manifiesto la **participación de los actores, las relaciones interpersonales y con la comunidad educativa**. Con referencia a lo que mencionamos una docente entrevistada, expresa: *La nueva Directora de la Institución, ha hecho en la Escuela una reunión para beneficio dentro del Barrio con determinadas personas de la comunidad. Ella, busca lazos donde no había antes y está tratando de acercarse a la comunidad para un mejor cambio para la escuela.*

### **PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Gestionar es hacer que las cosas sucedan dice Bernardo Blejmar. Gestionar es intervenir y mediar con otros y para otros, asegura este autor.

El gestor institucional nunca termina desde su hacer cotidiano de conocer el territorio en el que trabaja, lo va transitando y conociendo simultáneamente. Y es desde ese hacer cotidiano desde donde va elaborando el mapa institucional, a través de un documento tan tangible, como lo es el PEI, por ejemplo. A su vez, los Docentes van construyendo y reconstruyendo el PCI, el cual debería ser -no siempre lo es- dinámico y flexible (y este es otro instrumento que le es imposible al gestor institucional conocer de una vez y para siempre).

Podemos hablar de tres tipos de gestión: a) gestión pedagógica; b) gestión comunitaria; c) gestión administrativa-organizacional. Cada una de ellas se “dedica” a una parcialidad del todo institucional. Mientras en la primera el gestor institucional, trabaja con instrumentos como el PEI y el PCI -y sus relaciones con la problemática de la evaluación-. En la segunda, lo hace con los estudiantes, padres, docentes, comunidad educativa de esa Institución en su conjunto. Y se vuelca de lleno a lo administrativo y organizacional, en la “tercera parcela institucional”. Aquí, podemos citar desde libros de temas, circulares, legajos del personal Docente y no docente, organización de los espacios y tiempos, entre muchos otros aspectos.

De las entrevistas a los docentes puede entreverse que cuando hablan de gestión, en un 50% lo relacionan con administración, dirección, ocupación, ejecución, al decir de

una docente de la Casa: *...es conducción, llevada adelante por los directivos y docentes para el cumplimiento de las normativas de la Institución.* El 40% restante considera la gestión como sinónimo de conducción. Mientras que el 10% asegura que gestionan todos en la Institución. **(Docente N°2)**

En un 100% de los educadores no emite respuesta sobre las aristas de la gestión escolar. Para el 88,88 de los Estudiantes gestionar es trabajar para otros y con otros. Mientras que para el 11,11% restante, es tarea solo del equipo directivo.

Las Directivas relacionaron el concepto de gestión con hacer cosas, y no dejarle todo al Estado. Para ellas, gestionar es reunirse con la Cooperadora, el Centro de Estudiantes, es trabajar en conjunto y tratar que en los primeros años de la Secundaria se refuercen las prácticas áulicas compartidas.

La Supervisora dijo en la entrevista realizada: *Considero que gestionar es hacer que las cosas sucedan (Blejmar). Hay Rectores que se caracterizan por gestionar en forma eficaz, y otros que sólo demandan y se quejan.* **(Véase en Anexos. Entrevista a la Supervisora Zonal).**

## CONCLUSIÓN

En este apartado, nos propusimos ver qué pudimos lograr y qué no, a lo largo de nuestro trabajo de investigación. Y podemos afirmar que los dos primeros objetivos específicos fueron logrados.

No pudimos lograr alcanzar el tercer objetivo específico y los dos objetivos generales, porque como fue señalado en porcentajes en el último capítulo, no existe en la Escuela observada evaluación institucional interna y externa, más allá de algunos intentos citados por las Directivos de la misma. Cabe señalar que esto seguramente se debe a que las citadas, son nuevas en el cargo y aún como aseguraron en algún trayecto de la entrevista, tienen mucho camino por recorrer.

Luego de hacer mención de los objetivos propuestos, debemos decir que el supuesto del que partimos: *“La presencia de Evaluación Institucional (interna y externa) en una Institución Escolar Secundaria, urbano-periférica de la ciudad Paraná durante el ciclo lectivo 2012, posibilita la mejora de la calidad educativa que la escuela brinda, a todos los agentes educativos involucrados.-* no pudo ser corroborado, puesto que como se menciona anteriormente, no existe evaluación institucional interna y externa. Y esto, nos muestra a claras que no podemos realizar inferencia alguna en relación a la calidad educativa, brindada por la Escuela.

En relación a los indicadores trabajados en esta investigación: disciplina en el aula, relaciones interpersonales, espacio de trabajo, tiempo real de trabajo (el horario de trabajo), cantidad de alumnos por curso, recursos didácticos, metodología de enseñanza, actividades realizadas por los alumnos, formas de evaluación de los alumnos, tiempos de evaluación de los alumnos, estamos en condiciones de arribar a las siguientes conclusiones, por medio de la inclusión del ítem:

a) **La disciplina en el aula** es escasa, pese a la pequeña **cantidad de educandos** (entre 20 y 25) y a los intentos de algunos docentes, por mantener el grupo motivado y en orden.

b) La Escuela cuenta con una importante cantidad **de recursos didácticos** (mapas, vídeos, televisores, biblioteca equipada, computadoras, elementos diversos de



laboratorio de Ciencias Naturales), los vídeos y televisores, son aprovechados por algunos docentes para relacionar los contenidos de las Asignaturas con producciones cinematográficas; las computadoras son utilizadas en algunas Asignaturas, para pasar a procesador de texto, los trabajos realizados y en Tecnología, propiamente dicha; la biblioteca, el laboratorio de Ciencias Naturales, son asiduamente visitados y utilizados por educadores y educandos, y los mapas también son un recurso importante para algunos docentes, sobre todo de Historia y Geografía.

c) **Los espacios de trabajo son reducidos**, los aulas son pequeños, la biblioteca funciona en sala de Profesores y comparte espacio, mediante un biombo con otro aula y la fotocopidora (a nuestro parecer, estas condiciones no son aptas para llevar adelante el proceso de enseñanza y aprendizaje).

d) **Las formas evaluativas de los educandos** son tradicionales, y en una gran mayoría mostraron no estar relacionadas con actividades innovadoras y convocantes, esto puede estar relacionado con la necesidad de existencia en la Escuela de evaluación institucional interna y externa, con una autoevaluación de los docentes, o con la falta de talleres de capacitación intra e inter institucionales sobre evaluación (trátase de evaluación de los aprendizajes, como institucional).

e) **Los tiempos de evaluación de los educandos**, están circunscritos solamente al espacio áulico, y no se tiene presente que los tiempos evaluativos pueden darse en diferentes ámbitos, además del espacio escolar.

f) **El tiempo real de trabajo** como se detalló en el capítulo dedicado al aspecto metodológico está dividido en tres turnos: mañana, tarde y noche, además de tiempos de tutoría en turno tarde.

g) A pesar del trato muy bueno y respetuoso, que tienen las nuevas autoridades con los diversos agentes educativos, las **relaciones interpersonales** en la comunidad educativa son positivas y con respecto a los padres es escasa.

h) La **comunicación** es poco fluida, (tenemos muchos ejemplos de esto: los docentes aseguran en su gran mayoría, no ser observados y no tener devoluciones de las jornadas institucionales).

Según lo dicho por las directivas, la información fluye por diversas vías, pero en el cuaderno de comunicaciones por ejemplo, no todos los docentes se notifican de las novedades institucionales y no todos se anotan para participar de actos o realizar actividades escolares diversas.

La Supervisora Zonal en las entrevistas, explica cómo y cuántas veces en el año debería llevarse a cabo la evaluación institucional externa, pero sabemos que no se efectiviza (esto tal vez se relacione con que dicha Supervisora también es nueva, en el cargo).

Los estudiantes aseguran que el Centro de Estudiantes es un espacio donde pueden expresarse, pero son muy pocos los que participan del mismo y tienen escaso acompañamiento de parte de los docentes. Los educandos aseguran que hablan con sus docentes de calidad y evaluación, pero pudimos observar y verificar que los momentos evaluativos son escasos y que la calidad está presente en pequeños ejemplos de actividades innovadoras propuestas por algunos casos aislados del plantel docente.

i) **Las actividades realizadas por los educandos** se muestran de modo más positivo y asertivo, cuando se trata de actividades que deben realizar fuera del aula y del espacio de sus hogares por ejemplo, en alguna salida o visita que organice la Escuela.

j) La **evaluación del desempeño docente y de los directivos**, revela que con respecto a la primera la mayoría de los docentes asegura no ser observados y en caso que se realice no tener devoluciones de la misma y los directivos no pueden mencionar nada al respecto, ya que han cambiado de supervisor.

k) Con referencia a **la gestión escolar** se puede observar que en una gran mayoría lo relacionan con dirección, administración, ocupación, ejecución sin embargo la totalidad de los de la muestra no menciona las aristas de la misma.

l) La participación de los Padres de los educandos a la hora de asistir a reuniones convocadas por la Escuela, es escasa. Esto rompe con el deseo y puesta en acto de las autoridades escolares, de acercar la Escuela a la familia.

II) Las relaciones con la comunidad son fuertes, (y pudo visualizarse en la entrevista por medio de ejemplos varios que la gestión llevada adelante por las directivos es de carácter comunitario).

Para culminar esta conclusión, debemos agregar que estamos satisfechos con el trabajo realizado. Ya que si bien no fueron corroborados el supuesto teórico, y no pudimos lograr alcanzar algunos objetivos, fue enriquecedora la experiencia de encontrarnos con otros y poder llevar adelante una investigación, pudiendo poner en acto, lo que estudiamos en la Carrera de Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

-Angulo Rasco, J. F. y Blanco, N. (Coordinadores). (1994) *Teoría y desarrollo del currículum*. Málaga. Editorial Aljibe.

-Álvarez Méndez, J. M. (2001) *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid. Ediciones Morata, S. L.

-Azzaroni, D. y Harf, R. (2008) *Conduciendo la Escuela. Manual de Gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Novedades Educativas.

-Bartolini, A. M. *Estadística y Metodología de la investigación*. Apuntes de cátedra de la Licenciatura en Psicopedagogía UCA –Paraná.

-Blejmar, B. (2006) *La Gestión como palabra y El poder de la palabra. Palabra vacía. Palabra plena en Gestionar es hacer...que las cosas sucedan*. Buenos Aires. Argentina, Ediciones Novedades Educativas.

-Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2005) *La Trama de las Instituciones Educativas y su Gestión Directiva*. Argentina. Yammal Contenidos.

-Cullen, C. (1997) *Críticas de las razones de educar*. Buenos Aires. Paidós.

-Da Silva, T. Y otros. (1997) *Descolonizar el currículum en Cultura, política y currículum* Buenos Aires. Editorial Losada, S. A.

De Alba, A. (1998) *Crisis, mitos y perspectivas*. Capítulo 3. Argentina. Miño y Dávila Ediciones S.R.L

-Díaz Barriga, A (1994). El Examen en Díaz Barriga (ed.) (1994), *Docente y Programa. Lo institucional y lo didáctico*, (pp. 125-140) Argentina. Aique Grupo Editor.

-Ferreira, H. y otros. (2006) *Diseñar y gestionar una educación auténtica. Desarrollo de competencia en escuelas situadas*. Buenos Aires. Argentina. Noveduc.

-Ferreira, H. y otras. (2004) *Las competencias educativas prioritarias. Un compromiso con la calidad*. Cuaderno N°2 Colección. Cuadernos para pensar, hacer y vivir la Escuela. Agencia Córdoba de Inversión y financiamiento”

-Filmus, D. La Escuela cada vez más necesaria en *Una Escuela para la Esperanza*. Argentina. Troquel.

-Freire, P. (2003) *Pedagogía de la Autonomía*. Buenos Aires. Argentina. Siglo XXI Argentina Editores.

-Freire, P. (2000) *La educación como práctica de la libertad*. Argentina. Siglo XXI Argentina Editores en coedición con España Editores.

-Freire, P. (1970) *Pedagogía del Oprimido*. Argentina. Editorial Tierra Nueva y Siglo XXI Argentina.

-Frigerio, G. y otras. (2006) *Las instituciones educativas: Cara y Ceca. Elementos para su gestión*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Troquel. Serie FLACSO- Acción.

-Gento Palacios, S. (2002) *Participación en la Gestión Educativa*. Madrid. Santillana.

-Giroux, H. (1983) *Teoría y resistencia en educación. Una Pedagogía para la resistencia*. Capítulo 5. Buenos Aires. Siglo XXI Editores.

-Ley de Educación Nacional N° 26.206

-Ministerio de Educación de la Nación (2005) Dussel y Soutwell *¿Qué es una buena escuela?* Buenos Aires. Argentina. El Monitor.

Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe (1999). *Acerca de la Evaluación. Documentos de apoyo curricular.* Santa Fe. Argentina.

-Puigróss, A. (1999) *Educación entre el acuerdo y la libertad.* Buenos Aires. Argentina. Ariel.

-Schmelkes, S. (1.994) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.* OEA/OAS.

-Sanjurjo, I (2003) La evaluación y la acreditación en el proceso de aprendizaje, en Sanjurjo, L y Vera, M. T. (2003), "*Aprendizaje significativo y enseñanza en los niveles medio y superior.*" Rosario. Argentina. Homo Sapiens Ediciones.

-Tennuto, M. A. (2000). "Instrumentos de Evaluación", en *Herramientas de evaluación en el aula.* Buenos Aires. Editorial Magisterio del Río de la Plata.

- UNICEF (1.998) *Evaluación Democrática.* Documento de Trabajo N°3. OEA

-Villalonga de García, P Y Colombo de Cudmani, L. (2003): *¿Cómo evaluar el conocimiento matemático de los alumnos?* Actas de la Décimo Tercera Reunión Nacional de Educación en Física. Volumen en soporte magnético. Río Cuarto. Córdoba. Argentina.

-Villagra, M. A. (1998) "La problemática de la evaluación", en *Modelo Didáctico,* Segunda parte, Instituto Coordinador de Programas de Capacitación. Universidad Nacional de Tucumán. Argentina.

-Yuni, J. y Urbano, C. (2.003). *Técnicas para investigar y formular proyecto de investigación.* Volumen I y II. Córdoba. Brujas.

## ANEXOS

### ENTREVISTA A RECTOR Y VICERRECTOR

#### Estimado Directivo:

La presente entrevista se realiza en el marco de un PROYECTO DE INVESTIGACIÓN que estoy desarrollando en la Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa de la U.C.A sobre “**La Evaluación institucional un Instrumento de la Gestión Escolar para el logro de la calidad educativa.**”

Su aporte es muy importante para mi trabajo.

*¡Muchas Gracias, por su colaboración!*

Lorena Moreyra

#### *Comenzando con la entrevista...*

¿Hace cuánto tiempo está ejerciendo el cargo de Rector/ Vice Rector?

¿Accedió al cargo por concurso?

¿Hace cuánto tiempo ejerce como docente en esta Institución?

¿Qué opinión le merecen a Ud. los siguientes conceptos: evaluación, gestión y calidad educativa?

#### **GESTIÓN Y CALIDAD**

En referencia a la Gestión, qué sinónimos de ésta podría mencionar? ¿quién/nes cree que gestiona/n en la Institución Educativa a la que Ud. pertenece? ¿Tiene conocimiento de las diversas aristas de la Gestión Escolar?

Con respecto al concepto de Calidad Educativa, que términos similares podría nombrar que hagan referencia al mismo? ¿Cuándo cree que este Establecimiento, como Institución del Estado, brinda calidad educativa a sus Estudiantes? ¿Qué agentes educativos cree Ud. que están involucrados e interesados en el mejoramiento de la calidad educativa?

#### **EQUIPO DIRECTIVO**

¿A su criterio, cuál es la tarea que debe realizar el Rector / Vicerrector? ¿De qué arista/s de la gestión se ocupa en esta Institución? ¿para quién/nes gestiona?

¿Qué tareas realiza el Equipo Directivo con los diversos órganos de gobierno del Establecimiento Educativo (Consejo Escolar de Convivencia, Consejo Académico, Centro de Estudiantes, Cooperadora, etc.)? ¿Mantienen reuniones? ¿Cada cuánto tiempo?

¿Cómo se socializan las informaciones que provienen del equipo directivo? ¿Mediante qué vías?

¿Qué relaciones establece desde su rol con el del Asesor Pedagógico y los Coordinadores de Área?

¿En qué momentos cree que un Rector/ Vicerrector, debe hacer visitas áulicas? ¿Qué hace el equipo directivo con la información recabada de estas visitas áulicas y otros formatos de observaciones? ¿Cómo lo socializa?

¿Cuántas veces en el año, realiza observaciones de clases? ¿En las mismas, qué mira y observa? ¿Qué elementos y/o materiales tiene en cuenta para realizar dichas observaciones? Alguien más aparte de Ud. del equipo directivo, lleva a cabo las observaciones de clases?

En cuanto a la cuestión pedagógica, ¿cómo es el trabajo de un Vicerrector? Desempeña su actividad solo o en equipo?

### **JORNADAS INSTITUCIONALES**

Cómo se organizan la dinámica para los días Institucionales? ¿Quiénes los organizan y conducen? ¿Qué hacen con la información recabada en estas Jornadas?

#### **PEI**

En relación al PEI, ¿qué conceptos daría del mismo? ¿Ud. cree que tiene relevancia alguna, en/para cada Establecimiento Educativo?

A su criterio, El PEI, al que he tenido acceso cuando fui Docente de la Casa, ¿organiza la vida institucional de todos los agentes educativos? ¿quiénes o quién participa/n en su elaboración?

En referencia al AEC, puede explicar ¿quién/es participaron en su elaboración? ¿cuándo fue la última vez que le hicieron modificaciones al mismo? y ¿a qué temáticas hacían referencias las mismas?

#### **PCI**

Ya hemos hablado del PEI, ahora podría a grandes rasgos, decirme que es el PCI y la importancia que para Ud. guarda al interior de la Institución?

Con las modificaciones curriculares implementadas a partir de la Nueva Ley de Educación, - y la constante reelaboración del PCI de esta Institución- cree Ud. que el mismo contribuyó/ contribuye al mejoramiento de la calidad educativa. ¿Por qué?

### **EVALUACIÓN**

En relación con la temática de la evaluación, cree Ud. importante la realización de la evaluación institucional? ¿por qué? ¿se lleva a cabo en este Establecimiento, la evaluación institucional o evaluación interna? ¿en qué momentos ¿quiénes participan en ella?

¿Qué tipos o formatos de evaluación conoce?

¿Qué puede decir de los siguientes conceptos: autoevaluación, co evaluación, hetero evaluación, meta evaluación?



## **RELACIÓN CON LOS PADRES**

Los Padres, como miembros importantes de la comunidad educativa, ¿colaboran en las diferentes actividades organizadas desde la escuela (ej: mate bingo, muestras anuales estudiantiles de distintos espacios curriculares, festivales a beneficio de la Cooperadora de la Escuela, etc.)

## **RELACIONES CON LA COMUNIDAD**

¿La escuela tiene relaciones con la comunidad educativa? ¿Mantiene relaciones laborales y comunitarias, por ejemplo con la Junta Vecinal, la Iglesia, El Club Peñarol, los Piletones de Barrio el Sol, etc.?

---

## **RESPUESTAS**

Es preciso señalar que la entrevista fue realizada a la Rectora y Vice en conjunto porque me pareció un elemento rico de rescatar, ya que ambas coinciden en formas de gestión y además porque hace mucho tiempo comparten como docentes la Institución.

“Estoy ejerciendo en el cargo hace solo dos meses...lo gané por concurso”

“...En la Escuela hace 25 años que ejerzo como Docente.”(Esto afirma la Rectora).

“Estoy en el cargo desde mediados de año de 2012” y hace 20 años que ejerzo como Docente en esta Institución” (Esto dice la Vice Rectora).

“Para nosotras los tres conceptos son importantes, porque si no se realiza una buena gestión, el resultado de la calidad y la evaluación son correctas. La calidad es sinónimo de una buena evaluación, es decir una evaluación en proceso. Desde nuestro equipo directivo, nos proponemos metas cortas y alcanzables para poderlas realizar y evaluarlas, desde la gestión. La Gestión es para ambas, no esperar todo del Estado; es ‘hacer...trabajo en equipo, colaborativo...y socialización de todo lo que organiza Cooperadora, el Centro de Estudiantes’. En relación a la gestión, gestionar es realizar trabajos en conjunto. ‘Somos aves de paso...’Una de nuestras propuestas es que los Docentes en los primeros años refuercen las prácticas compartidas. Y trabajar con el equipo interdisciplinario para que los alumnos con adaptaciones curriculares tengan

planillas de seguimiento, relevamientos y existan reuniones asiduas con los Docentes. La calidad es sinónimo de una 'buena evaluación'...es necesario entenderla en proceso...obtener algo y evaluar... para nosotras es cambiar la Escuela, el barrio, hacer trabajos con la comunidad...el primer nexo que debemos tener y lo llevamos a cabo es con el grupo vecinal nuevo, con el cual nos reunimos para realizar colectivamente diversas actividades, por ejemplo, la gestión de cloacas, la erradicación de basurales, las encuestas que se están realizando casa por casa desde el Espacio Prácticas Educativas, para saber cuáles son las necesidades que posee cada vecino. Por ejemplo, el 13 de Mayo se llevará a cabo un Taller sobre Salud y Medio Ambiente, para la prevención de enfermedades. Y el 6 de Junio se inaugurará la Plaza del Barrio, llevándose a cabo plantaciones a cargo de los Estudiantes y una Bicicleteada o caminata, acompañadas de murales vinculados al Medio Ambiente con la Vecinal y de un mural en frente a la Escuela en reconocimiento a la labor de Fuentealba, entre los alumnos y la gente de Artes Visuales, organizado desde el Espacio Curricular Historia. Con el Centro de Salud Carrillo, se organizarán Talleres de Violencia y prevención de enfermedades para que los educandos trabajen luego en los salones de clases.

Otras actividades que tenemos pensado desde la Escuela son: a) a partir del Plan Argentina Trabaja, que recuperen sus espacios; b) Puerto Ciencia; "Jóvenes por la Memoria"; Proyecto de ordenanza "Amigos del Antoñico" (ayer el 8-5-13 aprobó el Concejo Deliberante); Proyecto para recuperar "Piletos" del Barrio, para esta Institución Educativa y para la inclusión del adolescente, tenemos pensado entre las dos vecinales y la Escuela, construir habitaciones, comedor, canchas y dar natación."

Vos nos preguntás sobre la Evaluación...y queremos contarte varias cosas: 1) tenemos previsto que antes de finalizar cada trimestre, debemos reforzar el tema de la evaluación en cuanto a comportamientos, que no se aplase, que los Docentes tengan en cuenta que es un proceso y que además de la evaluación escrita con su calificación, existen otras instancias evaluativas a tener en cuenta; 2) no sabríamos qué decir sobre co, hetero, auto y metaevaluación...en las gestiones anteriores no hacían autoevaluación en esta Escuela. En cuanto a evaluación interna, se hizo el pasado año de modo tentativo, de julio a diciembre...pero no estamos en condiciones de responderte esto a ciencia cierta..."

La Evaluación externa, como han variado los Supervisores...no podemos decirte demasiado..."

En relación a los Padres, pocas veces se encargan de los chicos. Por ejemplo, se ocupan en relación a lo antedicho y también cuando en ocasiones vienen a las reuniones de Cooperadora. Tratamos que participen en todo lo que se pueda y puedan ver otras realidades y posibilidades.

En nuestra Escuela no perdemos clases...nosotros consideramos que evento que nos invitan debemos ir y hacer proyectos, para educar desde y en otros lugares y tiempos.

En relación al PEI y la planificación anual es preciso realizar una planificación anual...sino no tenés buenos resultados...debemos ir revidando y ajustando. Dentro del PEI debemos hacer hincapié en FODA y las urgencias de los Docentes. Nuestra Escuela tiene requerimientos edilicios que deben resolverse de modo urgente, como los baños, los bancos y las puertas. Además de esto, debemos realizar reuniones semanales para alumnos con adaptaciones curriculares.

El PCI aún no está armado...hay que hacer muchos ajustes. En cuanto a los diseños curriculares hay mucho para mejorar, pero no cortar ni empezar de nuevo. Tenemos una problemática seria, que consiste en la no capacitación de algunos docentes en relación a los cambios curriculares y también a la utilización de las netbooks. Pero no todo es negativo, existen Compañeros que trabajan con los alumnos con las herramientas de las netbooks...

A la Escuela "la camino" (esto dice la Rectora), no realizo observaciones propiamente dichas, con planillas, etc.; sino que visito los aulas, veo si trabajan o no los alumnos y lo que sí quiero es que los Docentes me inviten a trabajar". (A ESTO ADHIERE LA VICE RECTORA). Y la Asesora Pedagógica, aún no ha realizado observaciones de clases. En vinculación al organigrama, no existen jerarquías. Nuestra Gestión intenta un cambio de Imagen de la Escuela y escribir cada tanto o a fin de año "Las Memorias de la Escuela" donde todos participemos.

En cuanto a la Convivencia, deben existir ajustes que se basan fundamentalmente en una planilla o 'documentos de registros de dos campanas', para que todas las voces puedan expresarse. Luego de esto, se convocan a los padres de los alumnos en dificultades, al Docente y se firma un acuerdo. Cosas graves no han pasado, pero es importante ser precavidos.

El Consejo Escolar está por formarse, en él, investigan sobre posibles enfermedades, medidas reparatorias. Y el Consejo Institucional, que ya no es Consejo Académico,

está representado por Coordinadores de Áreas y representantes de toda la comunidad educativa. Está en funcionamiento.

Si hablamos del AEC, podemos decirte que estamos implementando consulta para Padres y Docentes respecto de las sanciones. Por curso, cada Docente lee el AEC a los alumnos, lo discuten y dan sus puntos de vista. Aún no está terminado. Lo que sí, cada educando sabe que existen faltas graves, leves y muy graves y que como consecuencia tendrán acciones reparatorias. No sanciones.

“En referencia a los estudiantes, guardamos muy buena relación con ellos. Y también ahora hemos conseguido tener excelentes relaciones con primaria...nos prestamos los equipos para los Actos y tenemos para el futuro, una propuesta de realizar los Actos juntos, para que sea y funcione como una sola Escuela y estar bien...”

“Si hablamos de comunicación, siempre vemos la necesidad de mejorarla...nos manejamos a través del cuaderno de circulares y de los correos de los Coordinadores de Áreas quienes son los que reenvían todas las informaciones de la Institución a los Compañeros.”

Bueno, muchas gracias por habernos entrevistado. Y tenés a tu disposición todo el personal de la Escuela (estudiantes, docentes, Asesora Pedagógica, Secretaria, ordenanzas) para que puedas llevar a cabo tu trabajo de campo. Te esperamos cuando quieras.

## **ENTREVISTA AL SUPERVISOR ZONAL**

### **Estimado Supervisor:**

La presente entrevista se realiza en el marco de un PROYECTO DE INVESTIGACIÓN que estoy desarrollando en la Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa de la U.C.A sobre “**La Evaluación institucional un Instrumento de la Gestión Escolar para el logro de la calidad educativa.**”

Su aporte es muy importante para mi trabajo.

*¡Muchas Gracias, por su colaboración!*

Lorena Moreyra

*Comenzando con la entrevista...*

Hace cuánto tiempo que está ejerciendo el cargo de Supervisor ?

¿Cada cuánto cree Ud. que el Supervisor Zonal, debe visitar las Instituciones que tiene a su cargo?

¿Qué mira un Supervisor al hacer esas visitas?

### **GESTIÓN Y CALIDAD**

En referencia a la Gestión, qué sinónimos de ésta podría mencionar? ¿quién/nes cree que gestiona/n en la institución educativa a la que Ud. pertenece? ¿Tiene conocimiento de las diversas aristas de la gestión Escolar?

Con respecto al concepto de Calidad Educativa, qué términos similares podría nombrar que hagan referencia al mismo? ¿Cuándo cree que este Establecimiento, como Institución del Estado, brinda calidad educativa a sus Estudiantes? ¿Qué agentes educativos cree Ud. que están involucrados e interesados en el mejoramiento de la calidad educativa?

¿Qué demandas y/o sugerencias recibe de las Instituciones que tiene a cargo?

### **JORNADAS INSTITUCIONALES**

Cómo se deberían organizar los días Institucionales? ¿Quiénes deberían organizarlos y conducirlos? ¿Qué debería hacerse con la información recabada en estas Jornadas?

### **PEI**

En relación al PEI, ¿qué conceptos daría del mismo? ¿Ud. cree que tiene relevancia alguna, en/para cada Establecimiento Educativo?

Ya hemos hablado del PEI, ahora podría a grandes rasgos, decirme que es el PCI y la importancia que para Ud. guarda al interior de la Institución?

A su criterio, ¿Quiénes deberían participar en la elaboración del PEI , PCI y AEC?

Con las modificaciones curriculares implementadas a partir de la Nueva Ley de Educación, -y la constante reelaboración del PCI de las Instituciones educativas- cree Ud. que el mismo contribuye al mejoramiento de la calidad educativa. ¿Por qué?

## **EVALUACIÓN**

¿Desde su cargo de Supervisor Zonal, lleva a cabo la evaluación externa? ¿De qué modo?

¿En qué momentos cree que un Supervisor debe hacer visitas institucionales, al modo de evaluador externo? ¿Qué hace el Supervisor con la información recabada de la evaluación externa? ¿Cómo lo socializa?

En relación con la temática de la evaluación, cree Ud. que es importante la realización de la evaluaciones institucionales? ¿por qué? ¿quiénes cree deberían llevar a cabo las mismas y en qué momentos?

¿Qué tipos o formatos de evaluación conoce?

¿Qué puede decir de los siguientes conceptos: autoevaluación, coevaluación, hetero - evaluación, metaevaluación?

Continuando con la temática evaluativa, ¿Ud. cree que un Supervisor, debe hacer visitas áulicas? ¿En qué momentos de la evaluación externa? ¿Qué hace Ud. con la información recabada de estas visitas áulicas y otros formatos de observaciones? ¿Cómo lo socializa?

---

## **RESPUESTAS**

Un año y 2 meses, en forma discontinua.

Lo ideal sería tres veces al año y toda vez que se necesite, pero debido a la cantidad de instituciones (22) y a la burocracia (numerosos expedientes, planillas y otros), a veces sólo se puede ir una o dos veces a una escuela y muchas más a otra por conflictos o emergentes.

Si la visita es de carácter ordinario, se mira cada dimensión institucional (pedagógica, comunitaria, organizacional y administrativa).

## **GESTIÓN Y CALIDAD**

Considero que gestionar es hacer que las cosas sucedan (BLEJMAR). Hay Rectores que se caracterizan por gestionar en forma eficaz, y otros que sólo demandan y se quejan.

Una escuela es de calidad educativa cuando es eficaz, brinda esta calidad a sus estudiantes cuando logra que ellos adquieran capacidades y competencias que le permitan proseguir estudios superiores, insertarse en el mundo laboral, y consolidarse como buen ciudadano. En la mejora de la misma están involucrados todos los actores de la escuela.

Las demandas más comunes y constantes que recibo son: la creación de cargos que completen los equipos directivos, horas de planificación y coordinación, preceptores, asesores, tutores, mobiliario (sillas pupitres, armarios, etc.), insumos de secretaría/administrativo (libros de tema, registros de evaluación, de asistencia, libro matriz, etc.)

## **JORNADAS INSTITUCIONALES**

Los días institucionales se deberían organizar teniendo en cuenta el análisis de las cuatro dimensiones institucionales antes mencionadas, haciendo hincapié en la pedagógica, brindando datos estadísticos de rendimientos, para luego analizarlos por área, reflexionando sobre las prácticas docentes y el proceso enseñanza-aprendizaje; y la lectura e interpretación de la legislación vigente en especial la que va surgiendo actualmente. Debería organizarlo el equipo de conducción (directivos y asesor pedagógico), con la participación de otros actores como coordinadores, preceptores, alumnos, padres, profesionales, etc. según los casos. Estas jornadas son instancias

donde todos pueden intervenir, expresarse y sobre todo aprender. También es un espacio propicio para realizar una coevaluación.

## **PEI**

El PEI es un proyecto muy importante, porque en él se deben plasmar la misión y la visión de la escuela, objetivos a largo, mediano y corto plazo, debe leerse en él la historia de la escuela, la descripción de su comunidad, el perfil de egresados y numerosos componentes más. Debe ser flexible, sujeto a modificaciones y actualizaciones. El docente nuevo tiene que interiorizarse del PEI.

El PCI, se considera el centro en el proceso enseñanza-aprendizaje, legitima contenidos, prácticas, recorridos, comunica decisiones básicas y compartidas como criterios científicos, de evaluación, acordes al diagnóstico, singularidades y necesidades de los estudiantes, se plasma aquí la construcción del saber y la circulación del mismo. Aborda el análisis de procesos y producciones curriculares, se detalla el qué y cómo enseñar y evaluar. Todos los actores de toda la comunidad educativa.

Si contribuye, ya que no sólo se trata de una transmisión de conocimientos e información, sino de un desarrollo de capacidad de producirlos y de utilizarlos. Se pueden abordar los problemas escolares, proponiendo variadas estrategias en los distintos recorridos, permitiendo mejorar así las trayectorias escolares.

## **EVALUACIÓN**

Si se lleva a cabo, con acciones de monitoreo y seguimiento, recabando información a través de la observación, comunicación, entrevistas, recolección de datos estadísticos, etc. El supervisor debería realizar la visita luego de culminar cada trimestre. El supervisor analiza la información, la sintetiza y la envía al organismo superior para que sirva de insumo al momento de evaluar si la implementación de la Resignificación de la Escuela Secundaria avanza o no, si está dando buenos resultados o no. Por otro lado se socializa y se comparte entre todas las instituciones, en reuniones de zona, donde también se producen intercambios y se reflexiona sobre las estrategias a llevar a cabo en aquellas que necesitan mejorar su calidad educativa. Considero que cada institución debe evaluarse continuamente por el equipo de



conducción, aprovechando las jornadas institucionales, como así debería ser evaluada por el equipo técnico de la Dirección de Educación, incluyendo aquí las visitas áulicas, proyectos específicos, y formaciones complementarias donde se puede ver si se está aplicando la transformación curricular que fundamenta la Resignificación. Cada actor tendría que realizar la autoreflexión y autocrítica de su propio accionar para descubrir en qué puede mejorar. Los encuentros de reflexión y juicios críticos entre todos sobre los desempeños y roles, analizando la participación y responsabilidad de cada uno en la prevención del fracaso escolar, es de suma utilidad para avanzar o corregir el avance en el camino de la escuela en su calidad educativa. La evaluación del supervisor, con una mirada más ajena, que puede apreciar las distintas situaciones, dimensiones y aportar aspectos de los involucrados que a veces no se pueden observar desde adentro, resulta muy importante, para **SEGUIR Y MEJORAR.**

**PROF. VIVIANA GIAMPIETRI**  
**SUPERVISORA ZONA XVII**  
**DPTO. PARANA**

## **ENTREVISTA A DOCENTES DE DIVERSOS ÁREAS DISCIPLINARES**

### **Estimado Docente:**

La presente entrevista se realiza en el marco de un PROYECTO DE INVESTIGACIÓN que estoy desarrollando en la Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa de la U.C.A sobre “**La Evaluación institucional un Instrumento de la Gestión Escolar para el logro de la calidad educativa.**”

Su aporte es muy importante para mi trabajo.

*¡Muchas Gracias por su colaboración!*

Lorena Moreyra

*Comenzando con la entrevista...*

¿Cuántos años hace que ejerce en esta Institución Educativa?

¿En qué Espacio/s Curricular/es se desempeña?

### **GESTIÓN Y CALIDAD**

En referencia a la Gestión, qué sinónimos de ésta podría mencionar? ¿quién/nes cree que gestiona/n en la Institución Educativa a la que Ud. pertenece? ¿Tiene conocimiento de las diversas aristas de la gestión Escolar?

Con respecto al concepto de Calidad Educativa, que términos similares podría nombrar que hagan referencia al mismo? ¿Cuándo cree que este Establecimiento, como Institución del Estado, brinda calidad educativa a sus Estudiantes? ¿Qué agentes educativos cree Ud. que están involucrados e interesados en el mejoramiento de la calidad educativa?

¿Cómo hace Ud. desde el/los Espacio/s Curricular/es que tiene a cargo, para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en pro del mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje de sus Estudiantes?

### **EQUIPO DIRECTIVO**

¿Observa sus clases algún integrante del Equipo Directivo? ¿Cuántas veces al año? Luego de la observación realizada el Directivo hace algún tipo de devolución? Explícite, por favor.

En relación al trabajo de observación de clases, ¿qué podría aportar? Ud. cree que solo es tarea de los Directivos y del Asesor Pedagógico, o piensa que pueden llevarse a cabo observaciones de clases entre Colegas para mejorar/abonar las prácticas educativas y así contribuir a la consecución de la calidad educativa?

### **JORNADAS INSTITUCIONALES**

¿Cómo se organizan la dinámica para los días Institucionales? ¿Quiénes los organizan y conducen? ¿Qué hacen con la información recabada en estas Jornadas?

## **PEI**

En relación al PEI, ¿qué conceptos daría del mismo? ¿Ud. cree que tiene relevancia alguna, en/para cada Establecimiento Educativo?

Si hablamos del PEI, ¿qué podría señalar? ¿Qué es para Ud. el PEI? ¿En qué aspectos/cuestiones ha participado de su elaboración? ¿Qué relaciones tiene este instrumento con el PCI y El AEC?

## **PCI**

Ya hemos hablado del PEI, ahora podría a grandes rasgos, decirme que es el PCI y la importancia que para Ud. guarda al interior de la Institución?

## **EVALUACIÓN**

En relación a la temática de la Evaluación, ¿qué podría aportar? ¿La Evaluación es para Ud. sinónimo de temor y nervios; instancia de aprendizaje o ambas?

¿Qué tipos o formatos de evaluación conoce?

¿Qué puede decir de los siguientes conceptos: autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación, metaevaluación?

## **RELACIÓN CON LOS PADRES**

Los Padres, como miembros importantes de la comunidad educativa, ¿colaboran en las diferentes actividades organizadas desde la escuela (ej: mate bingo, muestras anuales estudiantiles de distintos espacios curriculares, festivales a beneficio de la Cooperadora de la Escuela, etc.)

## **RELACIONES CON LA COMUNIDAD**

¿La escuela tiene relaciones con la comunidad educativa? ¿Mantiene relaciones laborales y comunitarias, por ejemplo con la Junta Vecinal, la Iglesia, El Club Peñarol, los Piletones de Barrio el Sol, etc.?

---

## **RESPUESTAS**

### **Docente Número 1:**

“Soy Profesora de Inglés y hace ocho años y medio que ejerzo en esta Institución”

“Para mí, gestión es todo; hablar de calidad es hacer referencia a los contenidos y los modos en que se dan. Para mí...todo tiene que tener una planificación diaria o semanal”

“En relación a las observaciones, puedo decir nunca me observaron. Solo una vez, en 2008 fue al aula, me observó pero no me dio nada por escrito...ninguna devolución. Creo que es tarea del asesor pedagógico y del Vicerrector.”

“En los días institucionales, primero los directivos (Rector, Vice y Asesora Pedagógica) explican qué haremos ese día y luego nos distribuimos por áreas disciplinares y realizamos una puesta en común de lo trabajado. Pero jamás recibimos un informe/devolución de nuestras actividades de parte del equipo directivo”

“¿qué sé del PEI...que está referido a los contenidos y al perfil del alumno...”

“En relación al AEC...sé que se realizan encuestas a padres, docentes y alumnos para mejorar la convivencia y que hay faltas que van de ser leves, graves y muy graves...pero más...”

En relación a la evaluación, es importante utilizar diversos métodos, evaluar todas las clases...ellos necesitan que le pongas el número... “Por lo que sé, la Escuela no guarda relación con la comunidad, salvo en el del Estudiantes que se realiza en los Piletones o se da algunas veces Educación Física en el Polideportivo...”

“Refiriéndome a los diseños curriculares de Inglés, trato de tomar lo que propone el CGE, y de hacerlos un poco ‘más didácticos’, por ejemplo por medio de juegos y competencias (bingo, juego con animalitos, flashcard, etc.)

### **Docente Número 2**

“Hace un año ejerzo la docencia en esta institución...soy Profesor en Ciencias Jurídicas y Contables y aquí doy las siguientes materias: sistema de información contable, legislación laboral y práctica impositiva y gestión de las organizaciones...”

“Para mí, la gestión es la conducción llevada adelante por los directivos y docentes y tiene que ver con el cumplimiento de las normativas de la Institución...la calidad es sinónimo de aprendizaje en conjunto (entre Docentes y alumnos)...calidad está vinculada a que los conocimientos sean aplicables a la realidad, y además a la utilización del vocabulario simbólico de cada asignatura.”

“...En relación a las observaciones, no he sido observado. Y en vinculación a las jornadas institucionales creo que las organizan la Rectora y la Asesora pedagógica y no hemos recibido devolución alguna de nuestro trabajo en áreas disciplinares...”

“En referencia al PEI, puedo decir que todos participan, pero no he tenido contacto con este documento. Y el AEC, por lo que sé, está siendo revisado...”

“Lo poco que se del PCI es que está relacionado a las planificaciones. Y la evaluación, para el control de calidad, les doy exámenes tradicionales, trabajos prácticos escritos y de argumentación...pero sobre los otros conceptos, no sabría qué decir...”

“...Sé que la Escuela está vinculada con el Centro de Salud Ramón Carrillo, y realiza reuniones de Padres, más de eso no sé...”

**Docentes Número 3 y 4** (realizaron juntas la Entrevista porque aprovechando que tenían hora libre, quisieron ayudarse al momento de responder)

Una de ellas tiene cinco años de ejercicio en la Escuela y hace 10 años que ejerce en la misma Institución. La otra, está ejerciendo desde 2008 en esa Escuela.

**Aquí, ya responden ellas literalmente....**

“En relación a la gestión...no tenemos muy claro lo que es gestión...podríamos decir que es sinónimo de guía, dirección, conducción...y que están a cargo de ella, el equipo directivo (que se está formando como tal, luego de varios años de lucha...)”

“Calidad educativa, creemos que está relacionada con que el ‘otro te escuche’, que haya un vínculo pedagógico y esto influye en la autoridad pedagógica del docente.”

“Con respecto al AEC, sabemos que está en revisión y que es importante porque apunta a normas de convivencia, responsabilidades, etc.”

“En los años que estamos, no hemos sido observadas ‘estaría bueno que el directivo vaya a vernos’ y en relación a los días institucionales (que son organizados por la Rectora, Vice y Asesora Pedagógica), nos bajan información del CGE, nos adjudican trabajos por áreas y luego hacemos una puesta en común de lo trabajado. Y cada coordinador de área le envía por mail a la Asesora Pedagógica, el trabajo sistematizado. Pero no obtenemos devolución de nadie.”

“En relación al PEI, sabemos que se adapta a cada Institución y en los días institucionales trabajamos sobre los nuevos diseños curriculares y la planificación por cursos paralelos.”

“Cuando nos preguntas por los conceptos relacionados a la evaluación, no sabríamos qué decirte...sí podemos afirmar que la evaluación es una instancia del aprendizaje.”

“Si hablamos de las relaciones escuela-comunidad, te decimos que solo se dan a partir de reuniones con la junta vecinal para erradicar la basura del barrio y el trabajo en los Piletones.”

### **Docente Número 5:**

“Soy Profesora de Nivel Inicial y ejerzo en esta Escuela hace tres meses en Lengua, Historia y Geografía”

“Te explicaré lo que es para mí, calidad educativa y gestión en primer lugar: la gestión educativa está a cargo de la Rectora, Vicerrectora, Secretaria y Preceptores y su función es organizar la institución y controlar los cursos a cargo además de la administración de la misma... en cuanto a la calidad educativa de la institución es muy buena, acorde a lo que establece el Estado. Pero debido al nivel de alumnos y a las situaciones particulares de cada uno y a la indisciplina de los mismos, resulta muy difícil llegar a desarrollar los temas planificados.”

Toda la Institución educativa, está involucrada e interesada en el mejoramiento de la calidad educativa. Desde mis espacios trato de desarrollar lo más que puedo de los temas desarrollados...”

### **Equipo Directivo**

“Siempre tenemos un equipo directivo que nos ayuda a organizar los grupos y más aún cuando tenemos graves e indisciplina.”

### **Jornadas Institucionales**

“Las jornadas institucionales son organizadas por el directivo escolar para informarnos ciertos temas de nuestro interés y luego tratar de llevarlos a cabo.”

### **PEI**

“Creo que el PEI tiene mucha relevancia y más en esta institución que es muy especial, en cuanto a aprendizaje e indisciplina.”

### **Evaluación**

“La evaluación es sinónimo de instancia de aprendizaje. Pero acá solo se puede evaluar carpeta completa o haber realizado algo mínimo al finalizar el trimestre.”

“Los Padres no participan de la comunidad educativa y muy pocas veces se acercan a la misma para preguntar sobre el nivel de aprendizaje o conducta de sus hijos.”

“La Escuela tiene relación con la comunidad educativa y relaciones laborales y comunitarias, como la Junta Vecinal, las Piletas del Barrio y el Polideportivo.

### **Docente Número 6**

“Hace dos años y medio que ejerzo en esta Escuela, en el Área Comunicación y Expresión”.

“Gestión es para mí, sinónimo de administrar...gestionan la nueva Directora, la Vice, la parte jerárquica y todos a la cual pertenecemos.”

“Con respecto a la calidad, se podría decir que hay tutorías (que son una ayuda para los docentes y estudiantes que lo solicitan). Y con respecto a los contenidos desde el CGE, el acotar contenidos, no significa estudiar, con todas las letras...es bajar conocimientos a los estudiantes. No logrando su máxima sabiduría.”

“Como agentes estamos todos los docentes y las herramientas para lograr ese mejoramiento, pero solo la gente de vocación lo puede encontrar...”

“...trato de lograr la calidad educativa, desde el día a día que consigo que me lleven para la materia, materiales, ya que a los estudiantes les cuesta saber qué tienen cada día, por no ver el horario que se les hace costumbre (NO TRAEN LA TAREA).”

“Sí, a veces, se hace dos veces al año, aunque los estudiantes se comportan más revoltosos a la hora de que otra persona entre en el aula. Los observantes dan su opinión, como devolución para el mejoramiento de la clase y no se haga tan cotidiana y monótona.”

“Me ha pasado algún día que hemos unido cursos, los estudiantes tienen otro tipo de relación, para bien y entre nosotros (los docentes) nos ha resultado positivo el juntar (los cursos) y nos damos recetas para ayudarnos, a estar mejor frente al curso.”

“Las jornadas institucionales se organizan de acuerdo a lo mandado por el CGE y son conducidos por Directivos, Secretarios o Vice, haciendo actas de las mismas (la Secretaria). Y la información recabada de cada Área es pasada en limpio en una sola hoja y mandado al Consejo, la cual es nuestra palabra de lo resuelto en las mismas.”

“El PEI está siendo modificado por nuestros nuevos estudiantes que ya no son los de antes, son más desafiantes, cuestionadores y con algunas dificultades en sus conocimientos, ya que necesitan adaptaciones por sus personalidades. Tenemos en general, estudiantes sordos con dificultades de aprendizaje (TH), con dislexia, agudo déficit de atención, etc.) Son nueva generaciones de Estudiantes.

“La nueva forma de evaluar no es correcta y estoy en desacuerdo, porque deja más chicos para las mesas previstas. No da resultado positivo para ellos. Para mí, la evaluación no es sinónimo de temor, sino de aprendizaje y conocimiento. Los tipos que conozco son: orales, escritas y sus alternativas sobre las mismas. De las clasificaciones de evaluación, son de tipo buenas si se hace a conciencia y siendo objetivos a la hora de hacer las mismas.”

“Los Padres son muy pocos los que se acercan a la Escuela, como soportes de la misma e interés por sus hijos. En descripción de porcentaje son un 40% que sí se acercan (se ven en las reuniones que son solicitadas, a la hora de comunicarles, ya sea para la libreta de calificaciones o para beneficio de determinados cursos).”

“La nueva Directora de la Institución, ha hecho en la Escuela una reunión para beneficio dentro del Barrio con determinadas personas de la comunidad. Ella, busca lazos donde no había antes y está tratando de acercarse a la comunidad para un mejor cambio para la escuela.”

### **Docente Número 7**

“Hace unos 10 u 11 años que ejerzo en esta Escuela.

“Soy docente de Matemáticas.”

### **Gestión y calidad:**

“Sinónimos que puedo mencionar: Administrar, tramitar, ocuparse, ejecutar”.

“Creo que cualquier miembro de la comunidad educativa puede realizar gestiones con el acuerdo de las partes responsables de la institución.”

-No tengo conocimiento de las diversas aristas de la gestión escolar

-Términos similares al concepto de calidad educativa:

“Facilitar recursos, promover cambios e innovaciones, promover la participación de la comunidad educativa y el aprendizaje en valores, lograr el bienestar de los profesores y demás profesionales de la comunidad. “

“Creo que lo brinda cuando participa de distintos eventos a los que son convocadas las escuelas, también cuando se consigue el arreglo del edificio, cuando sus docentes proponen innovar en sus prácticas y en la generación de ideas que fomenten la participación de diferentes eventos internos y de apertura hacia el entorno social de la escuela.

“Involucrados creo que están todos los agentes educativos, interesados creo que no todos que van desde casos que involucran a padres, parientes, médicos, profesores, etc. Aunque me parece que son casos particulares que en ocasiones lo expande la prensa amarilla en sus titulares, más para confundir que para aportar.



“Creo que lo hago desde la capacitación permanente, desde la participación de eventos a los que nos convocan, a la participación de peticiones al estado en pro del bienestar particular y general, a través del ejemplo que podamos promulgar con las actitudes, etc.”

#### Equipo Directivo:

“No lo ha hecho últimamente observaciones de clases, al menos de modo formal. En general para los cursos con mayor grado de dificultad se ha planteado desde el equipo directivo adaptaciones curriculares, a partir de las observaciones realizadas.”

“Pienso que esta contribución de los colegas en ocasiones se materializa de modo informal, y más allá del aporte, puede generar alguna rispidez por parte de quien reciba la crítica.

#### Jornadas Institucionales:

“Generalmente hay una introducción de la directora y luego la asesora pedagógica termina dando las pautas del trabajo a realizar, que se realizan por los profesores reunidos cada cual con su área.

La organización y conducción está dada por el cuerpo directivo y luego por los jefes de cada área

Generalmente toda la información es recepcionada por la asesoría pedagógica.

#### PEI:

“Diría que es un plan fijado de antemano. Si tiene relevancia porque es planear a partir de lo que somos o como somos en un contexto político-educativo, con la mirada en la consecución de logros y resultados educativos. Se puede señalar que el PEI va marcando el derrotero de la institución, todos los acuerdos logrados, aún cuando cambien los actores, le darán una identidad a la institución. Para mí, es diseñar desde la escuela que tenemos, la escuela que deseamos.”

“De alguna manera siempre nos estamos consultando qué tipo o clase de alumno queremos.”

“Considero que el proyecto curricular institucional y el acuerdo escolar de convivencia también marcan la esencia del estudiante que queremos obtener.”

#### PCI:

El Proyecto Curricular Institucional es un instrumento de planificación, programación y gestión pedagógica que concreta las intenciones educativas institucionales y da coherencia a la actividad pedagógica, al adecuar y enriquecer a los diferentes contextos y a las expectativas e intereses de los estudiantes. Orienta la tarea de planificación, ejecución y evaluación tanto curricular como de los aprendizajes.

#### Evaluación:

“Creo que es el instrumento que determina sin excepción los saberes aprendidos. Es una instancia de aprendizaje. Se tiende a decir que los aprendizajes con cierta carga afectiva son los que nunca se olvidan. No conozco formatos de evaluación. No puedo aportar respecto de estos términos: autoevaluación, co evaluación, hetero evaluación y meta evaluación, porque no los conozco.”

#### Relación con los Padres:

La colaboración es escasa

#### Relaciones con la comunidad:

Si, se relaciona con la comisión vecinal, con el centro de salud, con la iglesia, a través de invitaciones recíprocas formales de sus actividades o eventos.

Existen personas afectadas a los planes “Argentina Trabaja”, entre otros que brindan asistencia laboral a la escuela (cortar el pasto, pintar las instalaciones, y no pidas demasiado...)”

### **Docente Número 8**

En la Institución soy suplente, estoy hace 1 mes aproximadamente.

Me desempeño en el área de Matemática, Biología y Físico Química. Soy maestra de EGB3 a cargo de primer Año CBC.

Gestión considero y lo relaciono con conducción, coordinación, autoridad (no autoritarismo), valentía, compromiso, implicancia, organización, ganas. En la institución lo realizan el equipo directivo, Rectora, vicerrectora y secretaria. Desconozco las diferentes aristas. Calidad educativa es sinónimo de esfuerzo, de mejorar, de valorar posibilidades, de ir por mas, de renovarse, capacitarse, comprometerse.

Todos estamos implicados en la calidad educativa, docentes, directivos, ordenanzas, padres y alumnos. Todo agente que este en relación con la institución debe estar comprometido con la calidad educativa. La institución lo brinda desde el momento en que presenta la Bandera de nuestro país a los alumnos, desde cantar el himno, hasta la tarea que realiza el docente en el aula. Sin dejar fuera el orden y la disciplina que brindan preceptores, ordenanzas, docentes y directivos.

Como docente de la institución y ante la problemática que se presenta en el Primer año del CBC no puedo hablar de calidad educativa, ya que es escaso el contenido que puedo abordar en clase por los graves problemas de conducta que tienen los alumnos.

Algunos de los integrantes del equipo directivo concurren al aula para ayudarme en relación al comportamiento de los alumnos, no así con relación a mi práctica docente. No realizan devolución por que el problema que se intenta solucionar no lo requiere.

Las prácticas educativas pueden y deben ser pensadas en equipos de trabajos, en los que todos estemos implicados en la planificación de las mismas. Cada área tiene un aporte y esto lleva a mejorar la calidad educativa. Además considero que tenemos que conocer la realidad en que está inserta la institución y planificar en base a eso. Hay muchos problemas que merecen una pronta y urgente solución.

### **Docente Número 9**

“Soy Profesora de Historia y ejerzo hace aproximadamente 20 años en esta Institución”

“Gestión es sinónimo de administración, organización y trámites. Los agentes educativos interesados en el mejoramiento de la calidad son profesores, directivos y preceptores.

¿Cómo hago yo para mejorar la calidad educativa? Es cursos pocos numerosos hago un trabajo de forma más personal con cada alumno, me acerco más a las consultas que ellos hacen. Trato de mostrarles a través de imágenes (películas-documentales) la realidad histórica que se está estudiando, para que ellos tengan una mejor idea del tema desarrollado. Trato de hacer comparaciones entre el pasado y la realidad actual”

“Hace seis o siete años que no me observan una clase. Sería una buena experiencia, tipo prueba piloto hacer observaciones entre colegas de la misma disciplina y enriquecería la práctica docente.”

“La jornada institucional se organiza de la siguiente forma: en una primera instancia hablan el rector y/o Vice (la mayoría de las veces para dar información general de tipo administrativa). En una segunda instancia, se tratan temas pedagógicos, abordado por la Asesora Pedagógica. Luego de estas actividades se realizan grupos, por ejemplo por aéreas y por último se hace una puesta en común con las conclusiones del grupo. Organizan y conducen las jornadas institucionales los directivos y la asesora pedagógica. Con la información recabada en las jornadas se hace un trabajo de aplicación en la Institución o se reflexiona sobre la misma.”

“Tipos de evaluación que conozco: objetivas (ordenamiento, selección, etc.) y subjetivas (orales, escritas de ensayo o composición).”

“Se nota poca colaboración de los Padres en esta Institución. Incluso en el interés por el rendimiento escolar de sus hijos.”

“Mantiene relaciones comunitarias con el Centro de Salud Ramón Carrillo y creo que está comenzando un acercamiento con la junta vecinal”.

### **Docente Número 10**

“Soy Profesora de Biología y hace 22 años que ejerzo en esta institución”

1)

- a) Procurar, tramitar, planificar, ejecutar acciones.
- b) Equipo directivo/de conducción, Coordinadores de Áreas, Referente Técnico, Cooperadora, Equipo de Orientadores, Docentes.
- c) Medianamente
- d) Atributos del estudiante resultantes de un proceso- alumno: producto

- e) Desarrolla contenidos curriculares de Diseños de la Escuela. Diversifica acciones didácticas, prioriza funciones pedagógicas.
- f) Estado, funcionarios del sistema educativo, directivos, docentes...
- g) Planificando estrategias en función del perfil de alumnos, demanda de la comunidad educativa/sistema y a las propias potencialidades del estudiante.

2)

- a) Sí, en general el Asesor Pedagógico, no puedo establecer presencia anual, antes de las observaciones se notifica, se establecen criterios y luego se presenta devolución en cuaderno de actuación, para que me notifique.
- b) De la manera en que se realizan no contribuyen al mejoramiento de la tarea pedagógica, tampoco lo hace nuestro sistema.

3) Organización a partir del equipo de conducción, temáticas inherentes a la institución o programadas desde el CGE. Trabajo Areal. Devolución a Asesoría Pedagógica de la información resultante.

4)

- a) Fundamental, al definir el perfil institucional a través de sus componentes.
- b) no es conocido por los actores institucionales, si bien es participativa su readecuación anual, a veces no es socializada nuevamente.
- c) Define identidad de áreas a través de objetivos generales, proyectos areales, criterios metodológicos evaluativos, que las disciplinan trabajarán en CBC y C. Superior.

5)

- a) Proceso valorativo-referencial
- b) Diagnóstica, formativa, sumativa.
- c) Distingue actores involucrados en el proceso, concepción de aprendizajes/corrientes; contextualiza el cambio epistemológico de este concepto.

6)

a) Poco comprometidos con la Institución y la Intervención posible en la formación de sus hijos.

7)

a) A través de proyectos específicos con Vecinal (encuestas mejoramiento de Plaza del Barrio), piletas (Proyecto Senado Juvenil, ampliación de servicios, construcción de polideportivo), Centro de referencia Ramón Carrillo (trabajo interinstitucional de Educación Sexual, charlas para adolescentes).

## **ENCUESTA A ESTUDIANTES DE 4TO, 5TO Y 6TO AÑO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA**

### **Estimado/a Estudiante:**

La presente entrevista se realiza en el marco de un PROYECTO DE INVESTIGACIÓN que estoy desarrollando en la Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa de la U.C.A sobre “**La Evaluación institucional un Instrumento de la Gestión Escolar para el logro de la calidad educativa.**”

Tu aporte es muy importante para mi trabajo.

*¡Muchas Gracias por tu colaboración!*

Lorena Moreyra

### ***Comenzando con la encuesta...***

#### **Marca con una cruz lo que corresponda**

**1) La escuela es para vos un:**

- a) Espacio de socialización y esparcimiento.
- b) Espacio de aprendizaje y enseñanza
- c) Espacio obligado por el cual “debes transcurrir” algunos años.
- d) Otros ( especificar )

**2) La Evaluación es para vos:**

- a) Sinónimo de temor y nervios.
- b) Instancia de aprendizaje
- c) Un concepto dificultoso.
- d) Es la suma de a), b) y c)
- e) Otros.

**3) ¿Cuáles de estos conceptos referidos a la evaluación conoces?**

- a) Evaluación
- b) Coevaluación
- c) Heteroevaluación
- d) Autoevaluación
- e) Metaevaluación

**4) ¿Quién evalúa para vos?**

- a) El Docente solamente
- b) Los Estudiantes
- c) Los Directivos solamente
- d) Estudiantes y Docentes
- e) Estudiantes, Docentes y Directivos

**5) La calidad educativa es para vos:**

- a) una palabra extraña.
- b) una palabra familiar.
- c) algo de lo que dicen solo los adultos.
- d) algo sobre lo cual te informas y preguntas, a diario.
- e) algo que tus docentes hablan todos los días y te explican en qué consiste.

**6) Ves al equipo directivo de tu Escuela, como:**

- a) un equipo organizado.
- b) un conjunto de personas que trabajan aisladamente.
- c) un equipo que escucha a los estudiantes.
- d) un equipo que trabaja para toda la comunidad educativa.

**7) El Centro de Estudiantes es para vos:**

- a) un espacio que no es útil
- b) un espacio donde puedes expresar tus demandas, opiniones e ideas.
- c) una herramienta para defender tus derechos de estudiante.

**6) Gestionar para vos es:**

- a) trabajar para otros y con otros.
- b) trabajar en soledad.
- c) el trabajo solo del equipo directivo.

**8) La observación de clases en tu aula, se realiza:**

- a) A veces
- b) Siempre
- c) Nunca

**9) Observar clases es para vos:**

- a) Tarea del Docente.
- b) Tarea de los Directivos.
- c) Trabajo del Asesor Pedagógico
- d) Tarea del Supervisor.

**10) La observación de clases las realiza:**

- a) Rector/a.
  - b) Vice Rector/a.
  - c) Asesor/a Pedagógico/a.
  - d) Otros.
-



## **COMPONENTES DE LA ESCUELA OBSERVADA**

**A) INTRODUCCIÓN:** este apartado refiere a la Visión y la misión, de cada Escuela:

a) Misión: hace referencia a aspectos tales como año de fundación, el Decreto y Expediente que permitieron el nacimiento de la misma. También refiere a las diversas Orientaciones que la Institución haya adoptado para llevar adelante su tarea de enseñanza y aprendizaje

b) Visión: se relaciona con “**La Escuela que se quiere o se pretende**”. Aquí se explica desde dónde se pretende formar al alumno, para qué se lo desea formar, (si para el ingreso a estudios superiores, para el trabajo y/o para ser buenas personas y buenos ciudadanos).

En este apartado se debe poner énfasis en la dimensión antropológica, científica, pedagógico-didáctica y sociológica, entre otras.

c) Características del alumnado: este ítems refiere al **nivel socioeconómico de los padres** en relación al **contexto geográfico de la procedencia del alumnado**, a las **Debilidades Institucionales** y a las **Amenazas Institucionales**. Aquí se debe explicar cuál es la localización y el contexto socioeconómico de la Institución Educativa de su alumnado; cuál es la ubicación geográfica de Escuela y explicar cuáles son las necesidades socioeconómicas y culturales de sus alumnos. También aquí se debe tener en cuenta: códigos, dirección, categoría y estilo de gestión; servicios e Instituciones cercanos; modalidad y turno.

**B) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** explica cómo está organizada cada Escuela. A saber, podemos mencionar lo siguiente:

a) **Equipo Directivo:** hace referencia a la composición del mismo y a quienes lo integran. Es el Rector/a.

b) **Equipo de Conducción Pedagógica:** refiere al modo en que está compuesto el mismo. Generalmente está compuesto por: Vicerrectora, Asesor Pedagógico y los Coordinadores de las siguientes Áreas:

-Ciencias Naturales y Matemática

-Humanidades y Ciencias Sociales

-Economía y Gestión

Comunicación y Expresión

-Informática

**ESTO PUEDE SER DIFERENTE EN CADA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, DE ACUERDO A LA MODALIDAD, QUE TENGA COMO OFERTA EDUCATIVA**

c) **Personal:** en general está conformado por:

- Cuerpo de Profesores
- Cuerpo de Docentes Preceptores
- Cuerpo de personal Administrativo
- Docentes auxiliares de los laboratorios de Ciencias Naturales y de Informática.

d) **Órganos de Gestión:** refiere a quiénes son los actores que ejercen la gestión institucional. En algunas Escuelas, el mapa de órganos de gestión, puede aparecer organizado de este modo:

-Consejo Consultivo: conformado por la Rectora, la Vicerrectora, el Asesor Pedagógico y representantes de Docentes, Alumnos y Padres.

-Consejo Académico: conformado por la Rectora, la Vicerrectora, el Asesor Pedagógico y los Coordinadores de áreas curriculares.

-Centro de Estudiantes: integrado por estudiantes de la institución.

- Cooperadora: integrada por padres, docentes, alumnos y miembros de la comunidad educativa a la cual pertenece la Escuela.

### **C) ORGANIGRAMA**

### **D) RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS:**

#### **RECURSOS MATERIALES:**

Refiere a los Espacios Institucionales y los Servicios Especiales, con los que cuenta cada Escuela, los cuales pueden entenderse como recursos materiales. A modo ilustración se citan algunos ejemplos:

- a) Laboratorio de Ciencias Naturales
- b) Laboratorio de Informática
- c) Kiosco
- d) Fotocopiadora
- e) Otros.

### **RECURSOS HUMANOS:**

Está relacionado con los integrantes de cada Institución Educativa. Para mejor explicaciones se los mencionan: una planta de cuerpo directivo, docente, de preceptores, administrativo y docentes auxiliares, maestranzas, empleados del Kiosco 8en el caso que hubiera), miembros de Cooperadora.

**RECURSOS ECONÓMICOS:** refiere al modo en que cada Escuela hace uso de los recursos económicos y la proveniencia de los mismos, (si son del Estado, de Cooperadora, o de rifas, bingos etc., en las que participen alumnos y docentes).

### **E) DIAGNÓSTICO SITUACIONAL:**

Este apartado hace referencia a las **FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (F.O.D.A)** que poseen las Instituciones Educativas.

**F) VISIÓN INSTITUCIONAL:** este aspecto se relaciona con a LAS FORMAS DE ENSEÑAR Y EVALUAR, LA ORIENTACIÓN DE LOS ALUMNOS, LA CONVIVENCIA EN LA ESCUELA y LA RELACIÓN CON LA COMUNIDAD. También puede variar según cada Escuela.

### **G) COMPROMISO DE ACCIÓN:**

En este apartado, se pueden incluir varios aspectos, tales como:

- a) Acuerdos escolares con la participación de la comunidad educativa
- b) Elaboración del historial escolar del alumno
- c) Ejecuciones de Días institucionales para planificación curricular e institucional.
- d) Los PROYECTOS INSTITUCIONALES y los PROYECTOS Y CONCURSOS INTERINSTITUCIONALES NACIONALES Y PROVINCIALES

**H) DURACIÓN GLOBAL DEL PEI:** hace referencia a los tiempos estipulados por cada Escuela para llevar adelante la ejecución del PEI, con el conjunto de su comunidad educativa.

**I) EVALUACIÓN:** este apartado se relaciona tanto, con la evaluación de los aprendizajes, como con la evaluación institucional en su conjunto.

**J) IMPACTO:** aquí cada escuela debe explicitar el impacto que se propone llevar adelante, a través de la evaluación.

## **ORGANIZACIÓN EN EL PEI 2012-2013 DEL CICLO ORIENTADO DE LA ESCUELA OBSERVADA**

El PEI del período 2012-2013 establece la organización del Ciclo Orientado por Áreas Disciplinarias.

- a) Ciencias Naturales: tienen como objetivos: vincularse con la comprensión, producción y aplicación de la investigación en ciencias Naturales y convertirse en promotores del mejoramiento del medio ambiente y la salud.

Desde esta Orientación se le da mucha relevancia a lo ambiental, la salud, la prevención de enfermedades, la ecología social, los problemas sanitarios, la biotecnología y la bioética. Y se pretende tener un egresado que sea capaz de observar lo que le rodea, de elaborar propuestas para intervenir en el medio ambiente y de ser promotor de la salud en la comunidad.

Esta orientación pretende tener contacto directo con el Centro de Salud Ramón Carrillo, Organismos Municipales de Derechos Humanos, Organismos Privados de Salud, ONG's, otras Escuelas con la misma modalidad en Paraná, etc.

- b) Ciencias Sociales: se propone como objetivos: la comprensión e interpretación de los procesos de desarrollo personal y de interacción, organización, continuidad y transformación del mundo socioeconómico-cultural; participación e intervención reflexiva y efectiva del mundo sociocultural.

Las temáticas fundamentales de esta orientación son las siguientes. Investigación social, filosófica, lingüística, sociedad y política; problemas escolares y sanitarios; bioética, biotecnología, opinión pública y medios de comunicación.

Esta orientación pretende tener contacto directo con el Centro de Salud Ramón Carrillo, Organismos Municipales de Derechos Humanos, Organismos Privados de Salud, ONG's, otras Escuelas con la misma modalidad en Paraná, UADER, Institutos de Nivel Superior Oficiales y privados, etc.

- c) Economía y Administración: se propone como objetivos: la comprensión e interpretación de los procesos de desarrollo personal y de interacción, organización, continuidad y transformación del mundo socioeconómico-cultural; participación e intervención reflexiva y efectiva del mundo sociocultural. Sus temáticas fundamentales son: investigación económica,

Esta orientación pretende tener contacto directo con el Centro de Salud Ramón Carrillo, Organismos Municipales de Derechos Humanos, Organismos Privados de Salud, ONG's, otras Escuelas con la misma modalidad en Paraná, UADER, Institutos de Nivel Superior Oficiales y privados, etc.

