



Universidad Abierta Interamericana

**Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo
Trabajo Final de la Licenciatura en Gestión de
Instituciones Educativas**

**El desarrollo de la dimensión socio-comunitaria en la
gestión de las instituciones públicas de nivel medio en la
provincia de Córdoba-Argentina. Análisis de un caso.**

Alumno: Silvana M. Lovay

Sede: Centro

El desarrollo de la dimensión socio-comunitaria en la gestión de las instituciones públicas de nivel medio en la provincia de Córdoba-Argentina. Análisis de un caso.

Silvana M. Lovay

Resumen

El trabajo “El desarrollo de la dimensión socio-comunitaria en la gestión de las instituciones públicas de nivel medio en la provincia de Córdoba-Argentina. Análisis de un caso”, realiza un estudio sobre una de las cuatro dimensiones de la gestión directiva. Se aborda la *dimensión socio-comunitaria*, en relación a la repitencia y a la prevención del abandono escolar, mediante un estudio de caso de una escuela pública de nivel secundario en la provincia de Córdoba.

Se analizan estadísticas de los últimos tres años acompañadas por las diferentes instancias de trabajo que señala el equipo directivo que se vienen desarrollando.

A partir de estos resultados se plantean diferentes dispositivos para afianzar o modificar la situación del abandono escolar y mejorar los índices de promoción de los alumnos.

Palabras clave

Gestión directiva – escuela pública - nivel medio - dimensión socio-comunitaria – abandono escolar

Índice

Introducción	
1. La gestión directiva: concepto	6
1.1 Las dimensiones del campo institucional: organizacional, administrativa, pedagógico-didáctica y socio-comunitaria	12
1.2 En el ámbito de la gestión. El director: administra, planifica, organiza, lidera, controla	18
2. La dimensión socio-comunitaria en la gestión directiva de una escuela pública. Los antecedentes en la investigación	25
3. Análisis e interpretación de los datos	30
3.1. El Plan de Gestión Institucional 2012 y el Plan de Mejora Institucional	30
3.2. La repitencia y el abandono escolar. Estudio cualitativo	33
3.3. Propuestas para trabajar el abandono escolar y mejorar los índices de promoción	43
4. Conclusión	45
5. Bibliografía General	51
5.1. Bibliografía citada	51
5.2. Bibliografía consultada	55

6. Anexos	60
6.1. Plan de Gestión Año 2012	60
6.2. Plan de Mejora Institucional	71
6.3. Modelo de Entrevista al Director	89

Introducción

La gestión directiva trabaja en cuatro dimensiones, tanto la organizativa, como la administrativa, la didáctico-pedagógica y por último la socio-comunitaria que es la que promueve particularmente la participación de los actores en la toma de decisiones y en la concreción de las actividades de la escuela, atendiendo las demandas, los requerimientos y las dificultades del contexto donde está inserta.

Este trabajo final plantea como objetivo general, analizar la gestión directiva desde la dimensión socio-comunitaria en una institución pública de nivel medio, ubicada en la provincia de Córdoba, en la Argentina.

Dentro de los objetivos específicos se propone, identificar aspectos de la dimensión socio-comunitaria, en relación a la problemática de la repitencia y del abandono escolar, así como señalar diferentes propuestas para contribuir a la mejora de los índices de promoción de los alumnos.

El estudio se estructura en tres grandes temas como, la gestión directiva en la escuela y sus dimensiones institucionales; la dimensión socio-comunitaria; y el estudio de un caso centrado en los temas de la repitencia, la deserción de la escuela y la promoción anual.

La escuela que se analiza es de nivel secundario y de gestión pública, la cual mediante un análisis cualitativo que comprende la trayectoria escolar de los estudiantes en los años 2009, 2010 y 2011, permite detectar aspectos como la matrícula inicial y la final; la promoción anual; los repitentes y el abandono de los alumnos.

En este caso se trabaja en primer lugar con la exploración bibliográfica conceptualizando a la gestión directiva. Luego tratando el estado de la

cuestión respecto a la dimensión socio-comunitaria, y finalmente utilizando como herramientas de análisis, el Plan de Gestión elaborado por la Dirección del establecimiento escolar analizado, para el año 2012; el Plan de Mejora Institucional y la entrevista realizada al directivo. Cabe destacar que también se utiliza como aporte al trabajo la asistencia durante un mes a dicha escuela, con el fin de realizar observaciones de la práctica de gestión del equipo directivo.

1. La gestión directiva: concepto

La Educación es dirigir, encaminar, tiene una acción docente que conduce, guía, doctrina, controla; pero también es desarrollar y perfeccionar las facultades intelectuales, éticas y morales del niño, niña, joven o adulto. Es un proceso de socialización, es experiencial, basada en el contexto. Es un acto intencional que pretende el perfeccionamiento del individuo como persona y la inserción de éste, en el mundo cultural y social, entendiendo el proceso educativo como una parte activa en las sucesivas etapas de su larga y nunca concluida formación como individuo y como ser social. Entender la educación es apreciar una mirada desde un concepto como tal y además definida en una dimensión humana, donde ambas tienen por denominador común una adquisición, implica un desarrollo de ciertos potenciales arraigados en la persona que facilitan el ser parte de una sociedad.

Como bien se sabe en el ámbito educativo, la educación formal, se ubica en el campo semántico de la escuela obligatoria y del sistema educativo institucional -público y privado- con sus estructuras, sus leyes y reglamentos de funcionamiento, su ordenación jerárquica, sus contenidos, sus grados, niveles y, en general, con los establecimientos y modelos escolares.

Este sistema educativo institucional público viene forjándose desde 1882 cuando se organizó el primer Congreso Pedagógico que dio origen a la Ley 1420 de Educación Pública en la Argentina; la escuela se convirtió en un mecanismo de socialización de normas, valores y saberes que permitió que personas de muy diferentes procedencias contaran con bases y horizontes comunes. Desde entonces es el pilar sobre el cual se nutrió y desarrolló nuestra sociedad, sobre la equidad y la justicia.

La educación secundaria tiene su impronta en aquellos primeros ocho colegios nacionales que se crearon durante el mandato del Presidente Bartolomé Mitre en la década de 1860.

Se considera importante subrayar, que en julio de 1878 y ante el problema del ausentismo escolar (los alumnos no adquirían la rutina de concurrir regularmente a clases), un decreto estableció un número determinado de faltas.

Entre los objetivos que hoy plantea la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, se destaca el fomento del acceso equitativo de los jóvenes y adultos a programas adecuados de aprendizajes y preparación para la vida diaria. Así como también, resalta como tarea ambiciosa, lograr para el año 2015, que los alumnos de ambos sexos tengan las mismas posibilidades de acceder a una educación básica de gran calidad, obtener los mismos niveles de resultados y disfrutar por igual de las ventajas de la educación.¹

También esta entidad afirma que "asegurar a todos los ciudadanos una educación de calidad y fomentar la integración de estudiantes provenientes de distintos contextos sociales y culturales es una poderosa herramienta para el

¹ <http://unedoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf>. Web tomada el día 26 de junio de 2012.

desarrollo humano de los países y la cohesión social, fundamentos de una sociedad más justa y democrática".²

Es entonces desde la escuela donde se ofrece este marco de garantías y desde una gestión directiva eficiente y dispuesta a dar respuestas a la comunidad que alberga; esto implica que el trabajo del director trasciende las fronteras de la escuela y cada acto educativo es siempre nuevo, irrepetible, teniendo en cuenta las condiciones del grupo, del contexto y del momento histórico para diseñar cada uno de estos actos.

El trabajo de los directores no es una actividad nada sencilla. Uno de los principales problemas que afrontan no es solamente respecto a que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años; sino que, además se han ido acumulando unas sobre otras. El director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de las instituciones educativas. Seguramente lo que mejor define en la actualidad la figura del director es que se halla en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela. Las tensiones más significativas que afectan al director pueden resumirse en las siguientes: entre el individuo y la organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, y entre la autonomía y la rendición de cuentas. (Marchesi y Martín, 1998).

La práctica de los directivos se constituye en una experiencia en la que es necesario reconocer al menos dos cuestiones determinantes: de un lado la vigencia de un conocimiento práctico y de otro la singularidad de un contexto institucional. En otras palabras, el trabajo de directivo es una práctica que se trama desde lo personal y lo institucional. Como señala Poggi (2001: 16) "sobre

² En Weblog de Ciencias Sociales Hoy: Unesco define la educación como un "bien público" y señala obligaciones del Estado. Web tomada el día 26 de junio de 2012.

grandes líneas generales que pueden bosquejar la función directiva, ineludiblemente, cada actor concreto que ocupa un cargo de conducción construirá su desempeño a partir de la consideración de cuestiones vinculadas con su trayectoria personal y profesional, de la definición normativa del rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará”.

La gestión directiva se puede definir entonces como el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo, las acciones -actividades y operaciones- que son necesarias para lograr los objetivos propuestos, por ello se debe entender como “conducción educativa” (Pulperio, 1997).

La gestión se propone hacer más llevadera las diferentes funciones del personal de una organización, en este caso “la institución educativa”, la realización de sus tareas, basada en facilitarle la toma de decisiones.

De este modo, la Gestión como tal es la previsión de acciones para que una organización cumpla con sus metas propuestas.

La misma debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, partiendo de las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes, de la comunidad toda, con el propósito de lograr un modelo para una institución educativa solidaria, ética y participativa.

En este sentido la gestión escolar se define como: “el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro. Se refiere a los procesos de toma de decisiones, dinámicas de los equipos directivos, participación, tiempos, espacios y agrupamientos, y tiene como finalidad centrar los objetivos de la institución educativa alrededor de la búsqueda de aprendizajes de calidad”. Al respecto: “Incluir la gestión en la escuela es ampliar la mirada sobre ella”; es “ser capaz de ejercer una gestión escolar basada en la toma de decisiones consensuadas

que surjan de información fehaciente relevada dentro de la escuela misma.” (Aguerrondo et al, 2001: 13).

Gestionar es conducir, liderar, es limitar los efectos inesperados e indeseables. La gestión ayuda a fijar rumbos, ritmos y modos. Facilita que las cosas sean más viables de lo que serían de otro modo. Por ello, el propósito de la gestión de las instituciones educativas es abrir la puerta a esa toma de decisiones que encaminan a la consecución de la misión de la escuela, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y a largo plazo para cada una de sus funciones.

Si realmente la gestión de las instituciones educativas facilita la toma de decisiones que conducen al logro de dicha misión, del mandato y de los objetivos, el gestor estará haciendo bien su trabajo y le permitirá medir, evaluar y promover nuevas estrategias con el fin de alcanzar el mejoramiento de la educación, y hacer frente a los nuevos retos . Estos desafíos en diferentes contextos actuales buscan en el rol directivo la capacidad de leer la realidad para detectar necesidades, hallar las causas y proponer soluciones factibles, responder a las demandas y atender las nuevas, generar respuestas creativas y ofrecer alternativas sin intentar cambiar todo a la vez (Braslavsky y Tiramonti, 1990: 42-43).

Por todo esto y pensando en los tiempos que corren, la idea de gestión directiva, debe atender y considerar los cambios en los contextos socio culturales, ya que la misma es sensible al escenario en la cual está inmersa la institución educativa.

La gestión, debe permitir la formación del ciudadano moderno, considerando potencialidades y límites; apelando a la complementariedad entre la competencia que estimula, la cooperación que fortalece y la solidaridad que une.

Por todo ello es sumamente importante abordar la *gestión institucional de manera integral* pensando la escuela como un todo complejo e integrado y no como una sumatoria de partes. Es altamente necesario operar conjuntamente en las diferentes dimensiones institucionales.

1.1. Las dimensiones del campo institucional: organizacional, administrativa, pedagógico-didáctica y socio-comunitaria.

Stephen Ball (1989), define la toma de decisiones como un proceso micropolítico que abarca todo un conjunto de esferas formales e informales de interacción, confrontación y negociación.

De esta manera es que se toman para el análisis y fundamentación de la práctica directiva las siguientes dimensiones de la gestión educativa, que trataron tan exhaustivamente Frigerio y Poggi (1992: 35-135).

La dimensión organizacional. Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros miembros del equipo de trabajo, bajo ciertas normas y exigencias institucionales. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal -como los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios-, como los que conforman la estructura informal -vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal-, a través de los roles que asumen sus integrantes.

En esta dimensión es apropiado valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la conquista de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido la reflexión sobre la organización, su flexibilidad, la dinámica del cambio organizativo, debe estar situada en primer plano y no relegada a un segundo orden. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual demanda de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, donde con autonomía, agilidad, y más personas con actitudes abiertas poder impulsar y llevar a cabo adaptaciones, con el fin de concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

Los mejores diseños y proyectos curriculares, deben tener en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y plantear por lo tanto situaciones y exigencias de cambio para el mejoramiento y la transformación.

Desde la dimensión administrativa se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de información relevante que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo.

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que requieren suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, entonces, promueve efectos perjudiciales que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

La dimensión pedagógico-didáctica se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central e importante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y porqué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su respectiva evaluación.

En segundo lugar es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva; discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares pre-escritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientarán su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de alinear los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para cada nivel de enseñanza-aprendizaje y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas, dentro y fuera de las escuelas.

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la

comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

Es en la escuela, ubicada como nivel de logro curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo, durante los procesos y prácticas educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y por qué enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen de la eventualidad y de la arbitrariedad en este proceso de enseñanza-aprendizaje.

No se trata de abordar el conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero sí a la identificación de los elementos centrales de estos planteamientos para tener la posibilidad de contextualizar las problemáticas que se acuerden atender.

Y por último, la dimensión socio-comunitaria, la que se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno -vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización; reglas de convivencia-.

En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela.

Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión, resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde

distintos escenarios, ámbitos y niveles, las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

Configurada la cultura de la comunidad que va a poner en marcha un proyecto determinado, se está en posibilidad de seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo en cuestión. En este sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la escuela, y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la misma como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

Las comunidades educativas de las escuelas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están

fuertemente determinadas por sus valores, expectativas y creencias. Por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza.

Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Es primordial señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras.

1.2. En el ámbito de la gestión. El director: administra, planifica, organiza, lidera, controla.

El director como administrador (Antúnez, 2000: 52-55) trabaja en un campo de conocimiento que trata de entender porqué, cómo se construyen y evolucionan las organizaciones.

Administrar proviene de “ministrare”, que significa servir, dar, conferir. De dicha palabra deriva “ministro”, el que representa a otro o actúa en su nombre con el propósito de llevar a cabo los fines, políticas y objetivos planteados.

"Administración" significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman.

El proceso administrativo incluye necesariamente las funciones de:

- diseñar e implementar los planes o programas,
- organizar el trabajo,
- distribuir y asignar los recursos,
- conducir al personal e influenciar sobre el mismo,
- coordinar el trabajo,
- controlar y evaluar los resultados,
- adoptar todas las decisiones,
- efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

El director -administrador- debe ser responsable en las cuatro actividades de la administración, como la planificación, que es la que da a la organización sus objetivos y fija el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permite que:

- 1) la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
- 2) los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos;

3) el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planificación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones. Una vez escogidos los objetivos se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática, su factibilidad, y si serán aceptables a los directivos y empleados.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos de hasta cinco o diez años. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores, los administradores de nivel primario o de nivel medio comprende períodos mucho más cortos.

La organización por lo tanto es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizados: los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional.

El liderazgo implica dirigir, influir y motivar al equipo para que realicen tareas fundamentales. Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Por último, en el control, el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la eleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos:

1) establecer normas de desempeño

- 2) medir el desempeño actual
- 3) comparar este desempeño con las normas establecidas

Si se detectan deficiencias se deberán emprender acciones correctivas. Mediante la función de control, el administrador mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

Reinaldo O. da Silva (2007: 14-15), entre otros, sigue al especialista empresarial en habilidades administrativas Robert L. Katz, recordando que en 1955 distinguió tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas y conceptuales, que a su juicio, necesitan todos los administradores.

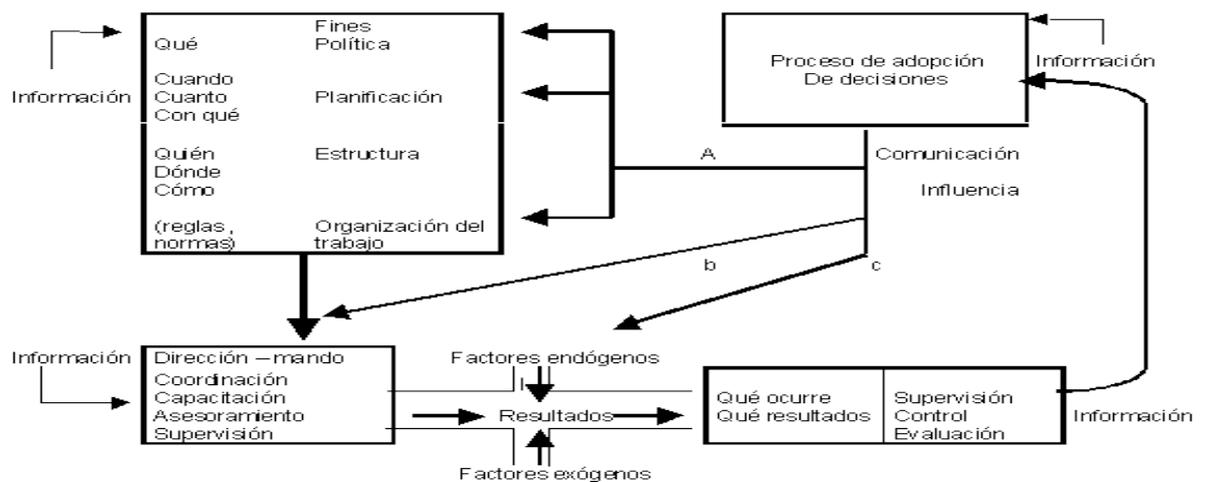
- Una destreza técnica es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Por ejemplo, el cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo.
- Una destreza humana es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos, de entenderlas y motivarlas.
- Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender cómo sus partes se relacionan entre sí.

También incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad. Katz, en investigaciones que perduran hasta la actualidad, afirma que pese a que estas tres destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un administrador en particular depende del nivel que ocupe en la organización.

La destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración, en contraste con la capacidad humana que es importante para los administradores a cualquier nivel: como los administradores deben trabajar principalmente con otros, la habilidad que posean para detectar la capacidad técnica de sus subordinados es más importante que su propia calificación técnica.

Por último, la importancia de la capacidad conceptual aumenta conforme una persona asciende en un sistema administrativo basado en los principios jerárquicos de la autoridad y la responsabilidad.

En el siguiente cuadro se observa la toma de decisiones en los procesos administrativos, según Mangisch (2006):



A: Influir sobre los fines, los planes y la organización del trabajo;

B: Influir sobre las personas;

C: Influir sobre los factores

Luego al hablar de *gestionar y administrar*, es necesario tener en cuenta que ello se centra particularmente en decidir si se debe tratar de mejorar lo que se tiene o si se debe intentar armar algo diferente (Pulperio, 1997).

Aunque lo deseable sería plantearse crear, armar algo nuevo, partiendo de lo que hay y de la identidad de la institución-escuela.

Es un verdadero y gran desafío encontrar la manera de alcanzar algo distinto a lo que se posee, capitalizando y revalorizando lo que se hizo hasta el momento, manteniendo la identidad de la escuela, e incorporando nuevos aportes en el campo de lo organizacional, administrativo y pedagógico.

Cuando se planea una gestión integral, se necesita pensar un estilo que pueda transformar la situación tradicional, que pueda cuestionar el tema de la administración entendida según el criterio de conservar intacto lo que se tiene y hacerlo mejor.

Finalmente, la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

El liderazgo se caracteriza por movilizar y aprovechar la inteligencia que está instalada en una institución. Quien asume esa función, articula, equilibra y cataliza las potencialidades que tiene la gente de su propia organización, al mismo tiempo que aprende del entorno. El aspecto privativo de toda actividad de liderazgo, es que el líder *le sirve* a la gente no que los demás sirven al líder.

Se trata de una relación significativa entre una función requerida por una comunidad y quien encarna ese rol. Ese conjunto de prácticas pedagógicas e innovadoras, buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Esas prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido.

En todo proyecto educativo hace falta cumplir tanto roles de liderazgo como aquellos relacionados con la administración (Antúnez, 2004). El primero tiene que ver con el cambio, la innovación y por lo tanto el riesgo. El segundo con la complejidad. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen.

La imaginación, la motivación, el aporte de nuevas ideas son atributos de la función de liderazgo. Pero no llegarán a concretarse sin una cuota de racionalidad y de ordenamiento que da la visión del administrador.

La conducción de una organización debe asegurarse de contar con las dos capacidades, aunque no necesariamente se encuentren en una sola persona: el director. Pueden distribuirse en el equipo directivo y hasta en el equipo docente.

El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable (Rodríguez Mansilla, 1991).

La conducción de una institución escolar debe cumplir tanto funciones de liderazgo como de administración, organización, didáctico-pedagógicas y socio

comunitarias. Tanto unas como otras se completan y complementan. Son claves para transitar con éxito una gestión participativa y de carácter estratégica.

Como expresa Antúnez (2004), *“el rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un ‘querer hacer y saber hacer’”*.

2. La dimensión socio-comunitaria en la gestión directiva de una escuela pública. Los antecedentes en la investigación.

La dimensión comunitaria en un modelo de gestión como en la escuela pública de nivel secundario que analizo como estudio de caso, busca construir un proyecto compartido de institución que se signifique en el entorno del barrio urbanizado donde se halla y de la comunidad de habitantes que la hacen suya, y por lo tanto la ven con estima y acompañan para vigorizarla, y al mismo tiempo la escuela se nutre de dicho vínculo y encuentra en el mismo, su razón de ser, recreando su misión educativa.

Describir la consonancia entre el éxito y la difusión de los logros escolares con el fortalecimiento del vínculo comunitario expresado en una mayor presencia de la escuela en la comunidad, es una vertiente que se explora en el trabajo.

De tal manera que para Emilio Tenti Fanfani (2004: 1), hablar de la "comunidad escolar" es hacer referencia al conjunto de relaciones que mantienen los docentes, las autoridades, los alumnos y sus familias en cada establecimiento escolar. Pero también se dice que la escuela está inserta en otra comunidad mayor, generalmente un grupo humano definido por sus bases geográficas de

residencia y dotados de una identidad, una historia y un conjunto de representaciones comunes (aspiraciones, problemas, logros).

Siguiendo ese pensamiento, Frigerio et al. (1996) expresa, en las teorías la idea de comunidad y de organización, en numerosas ocasiones convergieron y en otras adoptaron significaciones divergentes. Las cuestiones relativas al poder y al control social se atribuían a la organización mientras que en contraste los ideales de una fraternidad cálida y solidaria, se depositaban en la idea de comunidad.

Se podría pensar, como nexo entre organización y comunidad, el intercambio entre las instituciones en tanto formas organizadas y los sujetos sociales de una comunidad. Si entendemos a ésta en un sentido amplio, como un conjunto de sujetos que comparten un espacio y una preocupación por encontrar soluciones a problemas sentidos como comunes, las distintas modalidades con las que los sujetos establezcan sus vínculos de *pertenencia*, darán matices a los lazos entre la comunidad y cada establecimiento.

Asimismo para Gvirtz (2010), siguiendo en la dimensión comunitaria de la gestión escolar en un enfoque relacional, señala que las relaciones escuela comunidad deben situarse en un contexto cultural, de forma que coadyuven a una acción colaborativa que funcione a manera de puente entre la escuela y las pequeñas comunidades de ciudadanos cuya cultura conserva las raíces de sus países originales, en este caso estamos hablando de una sociedad multicultural como el caso de la norteamericana o también en Latinoamérica, Bolivia por ejemplo.

Dentro de este mismo enfoque, Thompson et al. (2006), nos señalan el concepto de escuelas “vinculadas o conectadas”, a este respecto los autores realizaron un estudio que relacionó el nivel de vinculación escuela- comunidad y el comportamiento en ciencias para la salud de sus estudiantes, encontraron que en escuelas pequeñas y de comunidades rurales, el nivel de vinculación es

mayor y el efecto positivo de los programas de salud comunitarios emprendidos por la escuela son mayores, también destacaron los efectos de la vinculación escuela- comunidad como mayores en la población de jóvenes estudiantes que respecto de la de niños o adultos.

Aguerrondo (2005: 141-143), le otorga a la conexión comunitaria de la escuela, una función de vínculo relacionado con la mejora de la escuela, al proponer constituir equipos colaborativos entre profesores, padres y miembros de la comunidad para resolver problemas que inhiban el desarrollo de la escuela, en este aspecto indica que es indispensable promover la cultura de participación comunitaria en la mejora escolar desde la propia escuela aún y cuando se reconoce esto es intimidante para los propios profesores y directivos.

En otras tendencias de este tema de estudio, la dimensión comunitaria en los modelos de administración y gestión de la escuela es un contenido frecuente de análisis, que ha sido más que una preocupación coyuntural referida a la relación escuela-comunidad, un campo en plena construcción que orienta a la escuela a su desarrollo y transformación considerando la participación del medio social-comunitario, se dice en este segundo enfoque, que se trata de una visión intermedia, que evita la marginación de la escuela de su entorno, así como su dilucidación o absorción (Frigerio y Poggi, 1996).

Así mismo existen otros enfoques que potencian aún más el papel de la comunidad para con la función y desarrollo de la escuela, como los de Velasco y Arellano (2005: 4), que plantean el concepto de gestión comunitaria como una acepción del empoderamiento de las comunidades al administrar sus propios recursos y servicios. En este mismo sentido, Navarro Rodríguez (et al, 2008: 4) siguen a Rajbjhandari y Singh, que establecen que en el concepto de escuelas auto-administradas se involucra la participación en dicho ejercicio de miembros de la comunidad, padres de familia y profesores.

María Alejandra Sendón (2007: 1-12), hace un enfoque denominado *interactivo* hacia la dimensión comunitaria de la gestión; en su estudio abordó particularmente el caso de la autonomía de la escuela como especialmente superpuesta e interrelacionada en la gestión escolar. Señalando que Braslavsky (1999), expresa que esta autonomía se articula hacia “una participación social que recupere la diversidad de identidades y un modelo de desarrollo educativo nacional”, al que Sendón (2007:4) dice que es el mismo que debe “necesariamente armonizarse con el marco de política educativa y social más amplia.”

Desde este pensamiento, la autonomía escolar responde a una serie de interacciones, de acuerdo a la concepción de Cantero (et al, 2001), donde establece una de estas interacciones, la dimensión comunitaria de la gestión, donde al respecto escribe que las referidas a dimensiones socio-comunitarias se ubican en tercer lugar. Al respecto, Sendón (2007:5) habla que estas interacciones, las que se dirigen al análisis de necesidades y demandas del medio en que se inserta la escuela, son las que promueven la participación de diferentes actores de la escuela y su entorno, las que intenten la vinculación con otros actores o instituciones ya sean del sistema educativo como externas.

La dimensión comunitaria no responde a una “relación bilateral”, a un vínculo focalizado, o a una orientación integradora entre dos partes, como enuncia esta última perspectiva. Es más bien el trazado de una interacción constructiva hacia los fines que la gestión escolar hace prevalecer -esto es, los aprendizajes y la calidad de los rendimientos escolares- entre escuela y actores sociales del contexto comunitario que envuelve a la institución; donde ambos construyen su identidad a modo interactivo, la escuela, sus profesores, su modelo de gestión y cultura, se hacen al tiempo en que el barrio y comunidad se perciben a sí mismos, se reconocen como tales identificando en sus rasgos el tipo de escuela que les es propia.

El término “participación” suele concitar fuertes adhesiones. En general, como dicen Garagorri y Municio (1997), todos los discursos invocan a la participación como la garantía de éxito de un proceso de reforma educativa. En los últimos años, los documentos producidos por los organismos internacionales suelen proponer la creación de instancias de participación de las familias en la gestión y el control de las escuelas como uno de los caminos que garantizarían la mejora en la calidad de la educación. La participación es necesaria, en primer término, porque la educación es cuestión de todos. Los sistemas educativos desempeñan un papel central tanto en la conservación como en el cambio y la innovación social. En segundo término, la participación es necesaria porque el gestor educativo, aún desde su posición privilegiada para una visión de conjunto de sistema, también tiene una visión parcial, muchas veces alejada de los problemas y situaciones cotidianas. El aporte de los actores que están más cerca del terreno siempre ayuda a comprender mejor los problemas, a ampliar la visión sobre los fines y objetivos a perseguir, a prever obstáculos y errores, a mejorar la implementación de las políticas. Y en tercer término, la participación es necesaria porque el sistema educativo debe ser escuela de democracia y participación ciudadana. Sólo abriendo espacios de participación puede el sistema educativo cumplir con esa parte esencial de su función social.

Por otra parte y con referencia a la importancia de la dimensión comunitaria en la bibliografía de las escuelas eficaces, particularmente en investigaciones llevadas a cabo en México, Tabaré Fernández Aguerre (2004: 392-393), precisa que en un estudio sobre eficacia escolar, distinguió dos tipos de escuelas: las *incrementales* y las *decrementales*, indicando así la particularidad en relación a si incrementaron o decrementaron el rendimiento escolar de un ciclo al otro, respecto del rendimiento escolar en relación con la dimensión comunitaria. De allí que se concluyó que: “Las escuelas decrementales por su parte no presentaron un modelo predominante de gestión, sino que se distribuyeron en seis distintos”. El modelo de “capital social negativo” se caracterizó por el alto nivel de tensión en el clima de la escuela, se observó desconfianza ya sea entre maestros, como entre maestros y familias. Esto obstaculizaba las comunicaciones y conllevaba múltiples problemas de

información incompleta o errónea. La escuela solía levantar murallas simbólicas o incluso físicas frente a sus enemigos externos.

Este texto que precede, pone en evidencia que, las escuelas de bajo rendimiento escolar o decrementales, en vez de trabajar y darle preeminencia a la dimensión comunitaria de la gestión, lo único que logran es marginarse y emanciparse de su contexto, de la cultura local y de los actores comunitarios, con ello la escuela solo se sirve y mal a sí misma.

Profundizando sobre la relevancia de esta dimensión, Durand y Pujadas (2006), consideran que rescatar el sentido de comunidad en el quehacer educativo de una institución escolar, situará a ésta en la posibilidad de soslayar los grandes males que inquietan a nuestra sociedad en los últimos tiempos (la lógica de mercado, el consumismo, el individualismo, entre otros), lo que podrá ser beneficioso para unos cuantos- los miembros de dicha comunidad- pero no para toda la sociedad, lo que podría generar un proceso de fragmentación en la misma.

Sobre este tema, Cortón Romero (2007), ubica a esta dimensión dentro del proyecto educativo de centro, donde la identifica como el vehículo por el cual es viable fortalecer a la escuela como el principal centro cultural de la comunidad, donde el definir a dicha dimensión de esta manera, avalará que la escuela logre una gran integración para la exploración y la solución de su problemática, y la de su comunidad, propiciando una participación activa de sus miembros en la tareas comunitarias y de la propia escuela y, finalmente, se transforme en el centro cultural más importante de la comunidad.

Por otro lado, Pérez Almaguer (2007), identifica a la dimensión comunitaria de la gestión escolar como una de las herramientas indispensables para el abatimiento de las necesidades y solución de la problemática de las escuelas, donde además, se define a esta dimensión como el grupo de actividades que

promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las propias actividades de cada escuela.

Este estudio pone el acento en lo substancial que es para cada institución educativa la interacción con su comunidad, para que conjuntamente, logren que los servicios educativos que se prestan en dicho centro escolar, den respuestas a las necesidades y expectativas de la segunda. Se piensa en el Programa Integral para la Igualdad Educativa (PIIE 2007), a la relación escuela-comunidad como un gran impulso a la tarea educativa de la escuela y de inestimable ayuda para los niños y jóvenes en su tarea de aprender.

Este último punto al que se hace referencia, se centra en la dimensión comunitaria de la gestión escolar, entendida por la Secretaría de Educación del Estado de Durango en México - SEED (2005), como la forma en que la escuela conoce las necesidades de la comunidad, participa en su cultura y se relaciona con el mundo institucional y social.

Durante la última década en el continente americano se han iniciado múltiples experiencias dirigidas a involucrar a las familias de los alumnos en la gestión de las escuelas. En este tema existe una amplia gama de posibilidades de construir espacios de encuentro, vínculos y modos de participación de las familias en apoyo a la educación de niños y jóvenes, lo que en definitiva es una responsabilidad compartida que involucra tanto aspectos técnicos como humanos. Las escuelas con mejores resultados suelen ser escuelas en las que existe un vínculo fuerte con las familias y una percepción mutuamente positiva: las familias valoran a la escuela y esta percibe las potencialidades de las familias y establece canales de comunicación adecuados (Zaragoza: 1994: 154).

3. Análisis e interpretación de los datos

3.1. El Plan de Gestión Institucional 2012 y el Plan de Mejora Institucional

“Siempre que en un determinado espacio geográfico los individuos se conocen, poseen intereses comunes, analizan juntos sus problemas, y ponen en común sus recursos para resolverlos, podemos afirmar seguramente que ahí existe una comunidad”, como escribieron Neto y García, y toman Frigerio (et al, 1992: 97).

Sabiendo que una de las dimensiones tratadas particularmente, es la socio comunitaria, el análisis de un caso, basado en una escuela de nivel secundario, de gestión pública, permite ofrecer el panorama educativo respecto al abandono escolar y las diferentes propuestas para mejorar los índices de promoción.

Entendiendo en primer lugar, que la “vulnerabilidad educativa” por la que los jóvenes de nivel secundario atraviesan se define *“como el conjunto de condiciones (materiales y simbólicas, de orden objetivo y subjetivo) que debilitan el vínculo de escolarización de un alumno”* (DGCyE, 2009), es que en dicho concepto quedan involucradas distintas dimensiones que hacen al vínculo de escolarización: dimensión socio-económica; dimensión familiar; modelo organizacional escolar; dimensión subjetiva e intersubjetiva.

“La noción de vulnerabilidad educativa exige dar cuenta de las interacciones entre estas dimensiones, con particular atención a aquellos factores propiamente escolares, que son sobre los que más directamente podemos incidir” (DGCyE, 2009). En este aspecto se trata de precisar cómo un conjunto de factores sociales, institucionales y pedagógicos en la escuela planteada, pueden generar condiciones de vulnerabilidad educativa.

La interpretación propuesta aquí, se dirige a visibilizar y actuar sobre situaciones en las que es posible que se origine la discontinuidad de la escolaridad y/o las dificultades para aprender los contenidos prescriptos en el Diseño Curricular del nivel, en los tiempos esperados.

La escuela como estudio de caso, es una escuela pública de nivel secundario, ubicada en el casco histórico de una ciudad perteneciente al departamento Santa María, en la provincia de Córdoba.

La historia de esta institución nace como Escuela de Comercio, en el mes de abril de 1993, respondiendo al pedido de la entonces Escuela Normal Superior, la cual solicitó la creación de una escuela de comercio sobre la base de sus secciones comerciales diurnas y nocturnas.

El Comercial nocturno había comenzado como parte integrante de la Escuela Nacional en 1960 con el plan inicial de 6 años, vigentes para los comerciales nocturnos de la época. El objetivo de su creación fue cubrir la necesidad que existía en la ciudad, de capacitar gente en la formación contable y dar la oportunidad de una salida laboral. El Comercial diurno fue creado en 1973 en el turno mañana, al que añadió el turno tarde en 1984, ante la demanda de matrícula.

En 1995, dejó de ser nacional y pasó a la órbita provincial convirtiéndose en Instituto Provincial de Educación Media y un año después se trasladó al actual edificio.

El 25 de junio de 1999 se realizó el acto de imposición del nombre que lleva en el presente.



En la actualidad cuenta con 965 alumnos distribuidos en tres turnos, con 165 Docentes y 13 Preceptores.

En este apartado, se estudian las implicancias del rendimiento interno y académico. Se centraliza primordialmente en el problema de la repitencia entendida como la antesala del abandono y, por lo tanto, un asunto que demanda la atención de todos los actores del sistema comprometidos con la *justicia educacional*.

3.2. La repitencia y el abandono escolar. Estudio cualitativo.

La repitencia es una táctica pedagógica maniobrada por los docentes y las escuelas, habitualmente como acción correctiva o enmendadora del fracaso académico. Ocurre cuando un estudiante es retenido en el mismo año escolar en lugar de ser promovido al siguiente junto con sus compañeros de curso. En el plano macro-político, la repitencia es un indicador aventajado del rendimiento interno del sistema educativo.

Un breve trayecto teórico vincula el rendimiento académico y la repitencia con el fracaso escolar y, en consecuencia, con el desafío forzoso de la justicia educacional. Asimismo, los actores del sistema tienden a disgregar estas expresiones. La repitencia es percibida como un problema de las escuelas. La justicia educacional como una función exclusiva del Estado. Las líneas intermedias de gobierno, espacios favorecidos para causar efecto sobre la equidad, mantienen en reiteradas ocasiones, un papel pasivo frente a estos retos. Sin embargo, rendimiento académico, repitencia y justicia educacional se entrelazan. Atañen tanto al nivel macro como al micro político, demandando soluciones paralelas y combinadas (Gvirtz y Oria, 2010).

Un diagnóstico del sistema educativo argentino señala la distribución desigual del bien educativo como uno de los principales desafíos de la política pública. A modo de ejemplo, se observa mediante el análisis de los indicadores de abandono y repitencia cómo constatan este escenario de inequidad. Reflejan así, que el sistema educativo tiene escasa capacidad de retención y, en consecuencia, que no logra incluir a muchos niños y jóvenes en niveles educativos altos. El cuadro abajo explicitado, sintetiza de manera locuaz la situación de desigualdad. El inicio tardío, el abandono y la repitencia en el nivel básico y medio aumentan en relación inversa a los quintiles³ de ingreso de la población. (Se considera importante aquí establecer un paralelismo entre educación primaria y educación media).

³ Un quintil es la quinta parte de una población estadística, ordenada de menor a mayor en alguna característica de esta.

CUADRO. INICIO TARDÍO, REPITENCIA Y ABANDONO (%) TOTAL DEL PAÍS ⁴

	Inicio Tardío	Repitencia Primaria	Repitencia Secundaria	Abandono Secundario
Quintil 1	5.2	24.8	32.2	30.3
Quintil 2	4.1	14.1	33.6	22.8
Quintil 3	3.2	6.5	27.1	18.3
Quintil 4	2.3	6.9	18.7	11.9
Quintil 5	3.0	4.7	12.4	6.7
TOTAL	4.0	14.4	24.8	18.4

La expansión del sistema parece arrastrar un proceso contradictorio de inclusión-expulsión de alumnos, afligiendo principalmente a aquellos de contextos sociales sensibles.

Desde distintos ámbitos se intenta dar respuesta a este diagnóstico crítico. Existen Programas compensatorios del Ministerio de Educación de la Nación que asisten a números siempre progresivos de escuelas en condiciones de 'vulnerabilidad' y organizaciones de la sociedad civil extienden redes de apoyo escolar, programas de becas y proyectos de intervención técnico-pedagógica. Las iniciativas particulares consiguen impactos positivos sobre algunas o varias escuelas, pero no alcanzan a expandir ese impacto en gran escala.

Según los nuevos datos publicados del Censo Nacional 2010, en la provincia de Córdoba, el 54,5 % (445.420 personas) de los estudiantes que empezaron el nivel secundario lo finalizó. A nivel nacional esta cifra crece un poco más. El

⁴ Siempre: Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales de Presidencia de la Nación. Esta encuesta no se actualiza desde el año 2000.

57,4 % (5.470.276) de los argentinos que comenzaron el secundario pudo graduarse. Este porcentaje aumentó 5,9 % desde 2001 a 2010. Las provincias que representaron mayor crecimiento son: Tierra del Fuego (11,6 %), Catamarca (8,3 %), Jujuy (8,1 %), Chubut (7,6 %) y Tucumán (7,6 %).

Córdoba incrementó 6,4 % la cantidad de chicos que pudieron finalizar sus estudios secundarios. Las jurisdicciones que presentan mayores crecimientos en puntos porcentuales con respecto a 2001 son Neuquén (4,6 %), Río Negro (4,6 %), Córdoba (4,4 %) y Jujuy (4,4 %).

Las políticas que proceden del Estado, particularmente aquellas que apuntan a poblaciones en contextos de pobreza, son llamadas comúnmente políticas 'compensatorias'. Su acción principal consiste en dar apoyo a estudiantes a través de múltiples sistemas de becas: 'becas de retención', 'becas de inclusión', 'becas específicas para la inclusión y la retención'. Bajo el esquema de 'Inclusión' se despliegan el Programa Nacional de Becas Estudiantiles y el Programa Nacional de Inclusión Educativa (PNIE), que a su vez contiene cuatro líneas adicionales de becas con características específicas: Todos a Estudiar, Volver a la Escuela, Inclusión de Chicos con Causa Judicial y PNIE Rural. En el caso de la provincia de Córdoba, y en esta escuela particularmente, cuentan con el Plan Provincial de Becas, para alumnos de 3er. a 6to. año, que han aprobado y tienen como promedio una calificación de 7 (siete) y poseen condiciones socioeconómicas vulnerables; el monto es de \$ 200 (pesos doscientos) por mes, por alumno. También trabajan con el Sistema de Tutorías, que forma parte del Plan de Mejora Institucional, consistente en la preparación de alumnos que tienen materias previas y estudiantes en riesgo pedagógico, que al tener tres materias desaprobadas pasan automáticamente a la instancia tutorial. Estos espacios tutelares comprenden: 12 hs. de Matemática; 12 hs. de Lengua; 6 hs. de Ciencias Sociales (3 hs. de Historia y 3 hs. de Geografía) y 6 hs. de Inglés.

Los Programas Compensatorios, de considerable alcance, se apoyan en un concepto 'tradicional' de justicia educativa. Intervienen sobre el resarcimiento del daño y plasman esfuerzos paralelos que en muchas ocasiones no logran y también muchas veces no miden, resultados eficaces. En otros términos, revierte el daño que ya sobrevino, conservando la inequidad estructural.

La repitencia en la Argentina no solo es una constante, sino que ha ido en aumento en los últimos diez años. La escuela estudiada, desde hace 3 años forma parte de la Mesa de Gestión e Interinstitucionalidad que coordina el Municipio de la ciudad, con el fin de trabajar el "abandono escolar", tema que hasta hoy no ha arrojado resultados positivos.

A modo de ejemplo:

CUADRO: EFICIENCIA INTERNA. TASA DE REPITENCIA (%) - TOTAL PAÍS.

	1996	1998	2001	2004	2006
EGB3	8.9	8.3	7.6	10.3	12.8
Polimodal	5.6	5.3	4.8	7.5	8.1

Fuente: elaboración propia en base a DiNIECE – Ministerio de Educación Nacional

En el nivel medio de enseñanza, la situación que se observa es, que de un piso de 5.6% en 1996, la tasa de repitencia alcanza en el año 2006, el 8.1%, verificando un salto prominente a partir del 2001 sobre todo en los cursos inferiores.

En el caso de esta escuela de la provincia de Córdoba, el mayor porcentaje de repitencia se da entre 2do. y 4to. año, centrado principalmente en el turno noche, un ejemplo de ello, es que de 40 alumnos que comenzaron en un curso

finalizaron apenas 8 estudiantes, es decir que se alcanzó hasta el 80 % de deserción.

TRAYECTORIA ESCOLAR DE LOS ESTUDIANTES CON ANÁLISIS CUALITATIVO.⁵

Indicadores	AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011		
	CBU	CE	TOTAL	CBU	CE	TOTAL	CB	CO	TOTAL
Matrícula Inicial	628	364	992	609	374	983	568	402	970
Matrícula Final	542	328	870	539	349	888	489	344	833
Promoción Anual	416	292	708	402	224	626	317	239	556
Promoción Anual (%)	76,75%	89%	81,37%	74,58	64,18	70,49	64,52	69,47	66,74
Cant. de alumn. prom. con 3 asign.	-----	-----	-----	42	25	67	63	27	90
Porc. de alumn. Prom con 3 asign.	-----	-----	-----	7,79	7,16	7,54	11,09	6,72	9,27
Repitientes	126	36	162	137	125	262	172	105	277
Repitientes (%)	23,25%	11%	18,63	25,42	35,82	29,50	35,17	30,52	33,25

⁵ Información relevada del Plan de Gestión Institucional 2012.

Abandono	86	36	122	68	25	93	76	56	132
Abandono (%)	13,70%	9,8%	12,29	11,16	6,68	9,46	13,33	11,45	13,67

Matrícula: Si bien decrece, es mínima la diferencia. Prácticamente se mantiene constante.

Repitencia: Se ha producido un notable ascenso sobre todo en el último año (2011), lo que hace pensar que esta cifra es un alerta a trabajar en el año lectivo (2012): lograr bajar el índice de repitentes tanto en CB como CO, ya que la diferencia entre ambos es mínima. Cabe destacar que subió el número de repitentes a pesar que los alumnos pasan bajo el Plan de Trabajo de Promovidos con 3 asignaturas y que se aplican las tutorías extraescolares del Plan de Mejora Institucional.

Abandono: Ha aumentado el índice de abandono en relación al año lectivo 2011, siendo mayor el abandono en el CB, el turno noche es el que denota mayor deserción todos los años. Aunque los alumnos luego de dejar y/o abandonar retoman el sistema educativo.

En la Argentina se trabaja con el Proyecto “Escuelas del Bicentenario”, que como bien sabemos se viene desarrollando desde el año 2006 en diferentes regiones del país, con el fin de *revertir un esquema existente en la Argentina mediante el cual la población carenciada accede a una educación de menor calidad*. En la provincia de Córdoba sólo tres localidades participan de él desde el año 2010 (La Calera, Malagueño y Salsipuedes, con apenas 4 escuelas).

El Gobierno Provincial implementó el Programa de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba entre cuyos objetivos se prevé la mejora y ampliación de

los servicios educativos mediante las siguientes acciones: Mejora y ampliación de la infraestructura escolar y apoyo a la Educación en contextos de pobreza.

El Programa Provincial “*Más y Mejor Escuela*” se enmarca en esta segunda línea y busca fortalecer la gestión pedagógica e institucional de un grupo de escuelas de jornada común y de jornada ampliada, a través de la distribución justa de recursos materiales y simbólicos, incluyendo las siguientes actividades: *Provisión de textos* a 187 escuelas de educación inicial, primaria y secundaria y a 15 Institutos de Formación Docente (IFD); *Provisión de materiales educativos* a la citada cantidad de establecimientos educativos de los tres niveles; *Capacitación docente* orientada a mejorar la gestión pedagógica de las escuelas participantes; *Proyectos de Articulación* entre las escuelas primarias y secundarias y los Institutos de Formación Docente, orientados a mejorar la enseñanza y reducir el fracaso escolar.

A partir del año 2010, se comenzaron a llevar adelante Planes de Mejora Institucional para realizar claros diagnósticos sobre los problemas, establecer metas y objetivos y disponer de recursos para la puesta en práctica de iniciativas pedagógicas que fortalezcan las capacidades de las escuelas para solucionar las problemáticas que se plantean. Los recursos permiten disponer de horas institucionales a fin de contar con adultos que acompañen experiencias formativas y acciones tutoriales, así como de fondos para llevar adelante las acciones planificadas. Se entiende que la obligatoriedad de la escuela secundaria pone en el centro de las preocupaciones a las trayectorias escolares de los estudiantes. Esto implica operar profundos cambios al interior de las instituciones y sus propuestas, tales como la adecuación de las formas organizativas y pedagógicas para el desarrollo de dinámicas institucionales efectivamente inclusoras, así como la consideración de las condiciones de escolarización de quienes están en la escuela, los que deben volver y los que aún no llegan.

En este sentido, los Planes de Mejora institucional constituyen un instrumento importante para avanzar en la transformación institucional de la Educación Secundaria y en las prácticas pedagógicas. Esto implica generar diversos recorridos formativos que permitan efectivizar una Educación Secundaria de calidad y conformar equipos de gestión que garanticen un modelo institucional participativo, inclusivo y democrático.

En las escuelas secundarias regulares, se puso el énfasis de los Planes de Mejora Institucionales en el *recorrido escolar*, principalmente en iniciativas para la recuperación de aprendizajes y mejora de las propuestas de enseñanza. Para ello, se designaron docentes con función tutorial en las disciplinas que según se desprendía de la línea de base de cada institución, necesitaban mayor acompañamiento. Durante el año 2010, 160 escuelas secundarias regulares -144 dependientes de la Dirección General de Educación Media (DGEM) y 16 de la Dirección General (DGIPE) de Institutos Privados de Enseñanza- desarrollaron Planes de Mejora Institucionales. Durante el año 2011, se han incorporado 74 escuelas secundarias dependientes de la DGEM, 16 de la DGIPE, 138 de la modalidad rural y 37 de la modalidad de jóvenes y adultos.

En la escuela estudiada, se implementa el Plan de Mejora Institucional –basado en las líneas de acción prioritarias del Plan Jurisdiccional y las definiciones del Proyecto Educativo Institucional-, que teniendo en cuenta el estado de situación, apunta a llevar a cabo acciones para revertir y/o prevenir las situaciones de abandono, bajo rendimiento y repitencia.

La institución educativa cuenta con tres turnos, en los cuales se observa gran diversidad y heterogeneidad. Si analizamos los datos por turnos los correspondientes al nocturno son los que presentan una mayor deserción.

Algunos alumnos necesitan trabajar, otros poseen obligaciones de la paternidad adolescentes, a otros la escuela no les resulta atractiva, la

conformación de una pareja y la resistencia de uno de ellos a que el otro estudie, otros poseen una particular concepción del *abandono* expresando “si el próximo año vuelvo”, la formación de grupos o tribus barriales donde el alumno vive, genera muchas veces situaciones de violencia a la salida de clases y eso finalmente lleva al abandono.

Desde la escuela se han realizado muchas y variadas acciones para evitar que los alumnos emigren del sistema, como el seguimiento de las inasistencias, las comunicaciones al hogar de los alumnos ausentes, entrevistas con los responsables para saber qué les pasa a los jóvenes, firma de una acta compromiso, presentación de un proyecto de guardería escolar para los niños de las/os alumnas/os del turno noche, a la Secretaría de la Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF), que ha sido financiado por la MUNAF (Municipalidad de la ciudad) y que fuera inaugurado en el año 2009 con el aporte de personal de dicho municipio; equipado para tal fin, funciona en un aula de la escuela coordinado por una persona con formación específica.

También se puede deducir que en aquellos grupos donde la crisis adolescente se manifiesta más (en segundo, tercero y cuarto año), los índices de repitencia y deserción son mayores. Muchos alumnos se desplazan a otro establecimiento de la ciudad, el CENMA (Centro Educativo de Nivel Medio de Adultos) que tiene un período de duración de 3 años.

La Escuela se encuentra, desde el año 2001, dentro del Proyecto Escuela para Jóvenes, por lo que en 12 (doce) divisiones del Ciclo Básico tiene una estructura curricular diferenciada con respecto al plan de estudio 141/95. La escuela ha adoptado la nueva propuesta curricular, implementada en 2012.

La tasa de repitencia total de la escuela es muy alta, llegando a alcanzar en el año 2011, un total del 33,25 %. Además, también es alto el porcentaje de abandono en el centro educativo, llegando 13,33 en el Ciclo Básico y al 11,45 en el Ciclo Orientado. Los valores más altos en años anteriores, se dan en el

turno noche, donde en 1° año hubo por ejemplo en 2009 un porcentaje de abandono de 73,69%, en 2° año “F” de 37,21%, en 3° año “F” de 52,50%, disminuyendo el índice en el ciclo Orientado de ese turno, pero es igualmente alto, 25% en las dos divisiones de 4° año; 26,11% en 5° año y 9,1% en 6° año.

Con respecto a los resultados por asignatura, se advierte que los mayores problemas se plantean en Matemática y Lengua, seguido por las ciencias sociales (Historia, Geografía, Formación Ética y Ciudadana, Formación Ética y Humanidades), Inglés, Educación Tecnológica, Sistema de Información Contable, Práctica Turística, Proyecto Integrador, Gestión Organizacional y Francés.

Las actividades de trabajo que permiten la integración teórico-práctica como pasantías escolares, feria del microemprendimiento, trabajos de campo, participación en ferias de ciencia, olimpiadas en distintas asignaturas, trabajos de guías turísticas y otros, incentiva a los alumnos y colabora en elevar su autoestima.

3.3. Propuestas para trabajar el abandono escolar y mejorar los índices de promoción.

- La Formación de Redes, la cual es señalada como una actividad relevante para la gestión. Se consideran resultados positivos que permiten integrar proyectos con otras instituciones educativas y organizaciones intermedias como la Universidad Nacional “va a la escuela secundaria”, el Hospital Regional, la MUNAF, el Proyecto Sol, Dispensarios Municipales, Empresas del medio donde los alumnos llevan a cabo las Pasantías, Museos locales y Museos de la ciudad de Córdoba, Escuelas Especiales y Grupos con

capacidades diferentes, como Centros de Integración del Discapacitado, Equipos de profesionales de Apoyo Escolar, Municipalidad de Alta Gracia y otros, que han aportado asesoramiento y acompañamiento a docentes y alumnos, además, de satisfacer las demandas planteadas como cuidado de la salud, relación con las familias, atención de problemas de conducta, entre otros.

- Proyecto Educativo de Cátedra Compartido, consistente en un cambio en el formato curricular para los estudiantes del turno noche. Considera como una innovación, mediante la reducción de horas de clases (de 22 a 00.00 hs.), por ejemplo Historia y Plástica; Filosofía y Teatro. Los profesores preparan talleres, clases por módulos, ateneos. Es una propuesta que generó oportunamente, cierta resistencia de parte de la Inspección.
- Microemprendimientos: a cargo de los estudiantes, con la orientación de los docentes, enmarcados dentro del Proyecto de Práctica de Gestión, en relación a la Orientación en Economía y Administración. Dicho proyecto explicita el carácter formativo y educativo del mismo, respondiendo a los intereses de los involucrados. Brindan una gran posibilidad para poner en juego un conjunto de variables que no sólo tienen relación con la capacidad de gestión y administración, sino también con el trabajo en equipo, la asunción de roles y la preparación para el mundo del trabajo.
- Centro de Actividades Juveniles –CAJ-: funciona a través de un coordinador docente (puede no ser de la institución). Desarrolla actividades durante la semana (4 hs.) y los días sábado (6 hs.). Trabajan mediante propuestas de educación no formal, por medio de actividades como: el teatro, el cine, talleres, visitas a museos, entre otras. En este momento no está en actividad dicho centro.
- Coordinadores de Cursos: Este espacio, reconocido como fundamental en el trayecto de los alumnos, se conformó durante el año 2012. Está integrado

por una psicóloga y una profesora de educación física (cargos creados para esta escuela por el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba). Los Coordinadores trabajan con las trayectorias escolares con el grupo-aula, en la detección diaria del riesgo pedagógico, ofrecen apoyo a Dirección. Interactúan permanentemente con preceptores y equipo directivo (directora, vicedirectora y profesor de apoyo a Dirección). Solicitan carpetas a los alumnos que han completado exitosamente el año, para que pasen a formar parte de la Biblioteca de la institución, entendida como una acción solidaria (en el Día de la Solidaridad); carpeta que será utilizada por aquellos alumnos que deberán rendir y completar los temas en su carpeta.

- La creación del Centro de Estudiantes, en el último año del trayecto educativo, con el fin de visibilizar las prácticas y la legitimación de las voces de los jóvenes, en la dinámica de la vida escolar. En este caso trabajan acompañados por los Coordinadores de Cursos y los preceptores.

4. Conclusión

El recorrido conceptual desarrollado permite entender que la escuela es una organización humana, innovadora, con liderazgo y con el propósito de trabajar para gestar un cambio siempre de trascendencia.

Es de este modo entonces que se define a la gestión directiva como el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro, así como el acto de diseñar situaciones que permitan la acción colectiva (Aguerrondo: 2005:115). Es decir, establecer y sostener pautas y reglas que permitan que cada uno pueda *hacer* en un marco de libertad y que el producto sea bueno para todos.

Estos procesos de toma de decisiones, dinámicas de los equipos directivos, participación, tiempos, espacios, agrupamientos, conducen al director a trabajar en cuatro dimensiones dentro de la escuela: organizativa, administrativa, pedagógico-didáctica y socio-comunitaria, que le permiten alcanzar integralmente la concreción de metas y objetivos.

En la actualidad, la dimensión socio-comunitaria posee una posición relevante en el encuadre de la política escolar pues la sociedad demanda de la escuela satisfacer necesidades más básicas que la del desarrollo y construcción intelectual de los jóvenes.

La gestión escolar no puede desconocer esta necesidad social, para lo cual precisa llevarla a cabo de la manera más eficiente; y a partir de allí, emprender su camino para la construcción del conocimiento.

La escuela elegida como estudio de caso, una institución educativa de gestión pública, de nivel secundario, está inserta en el espacio urbano de una ciudad de la provincia de Córdoba, dividida en tres turnos, con un total de 965 alumnos y 165 docentes. Es una de las escuelas públicas más demandadas. Los ingresantes a primer año en los turnos mañana y tarde superan a la cantidad de vacantes. En el turno noche, la gran mayoría de los jóvenes que ingresan son portadores de una historia de fracasos y abandono de la escolaridad diurna. La gestión lleva adelante un destacado trabajo integral, con el propósito de sostener en este aspecto la matrícula inicial, cosa que pese a los esfuerzos, muchos de ellos no logran completar la segunda etapa del año lectivo; otros con una concepción particular del “abandono”, dicen que no dejan, que volverán el próximo año, así como una serie de factores identificados por el equipo directivo como: hay que estudiar y no conciben su permanencia en la escuela de ese modo, o la llegada del estado de la paternidad o la maternidad frustran las intenciones educativas, o la conformación de una pareja que no entiende que el otro desee realizar un trayecto educativo, la violencia puesta de manifiesto por tribus barriales que hostigan al alumno que pertenece a ese

barrio y que al sentirse amenazado, se aleja del circuito escolar, o por atravesar también algún proceso judicial; o muchos de ellos que esperan cumplir los 18 años y desplazarse a Centros Educativos de Nivel Medio para Adultos, que tiene una duración de estudio no superior a los tres años.

Con relación a datos estadísticos, si bien existe una situación alentadora por parte del Estado Nacional y Provincial, y se aprecian mejorías en las tasas de repitencia, sobreedad y abandono interanual; vale tener en cuenta también una serie de situaciones que permanecen ocultas: los alumnos continúan inscriptos, van a la escuela con cierta frecuencia, realizan algunas de las actividades escolares, en ocasiones no estudian, y a simple vista pareciera que las consecuencias de no hacerlo no les resultan importantes.

La repitencia escolar no ha sido superada y se manifiesta asociada a otro fenómeno como la deserción o el abandono escolar, por lo tanto ambos constituyen una problemática del sistema educativo nacional y provincial que no deja de estar en vigencia. Si bien los estudios estadísticos permiten apreciar la incidencia de este fenómeno a nivel del sistema educativo, no dejan entrever las significaciones que construyen los docentes y los alumnos en torno al mismo, ni cómo esta problemática incide en las relaciones entre los educadores y los estudiantes.

En la Argentina, la investigación sobre esta problemática se ha desplegado, en parte, a partir de estudios principalmente descriptivos. Así, en el año 2006, datos de la Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DINIECE: 2008) indicaron que la tasa nacional de repitencia era del 6,60%, la de sobreedad de 1,60% (otro de los elementos asociados a la repitencia) y la de deserción escolar de 1,72%.

La repitencia y el abandono escolar, trabajan como elementos condicionantes de una situación que se transforma en una problemática en la escuela, y por lo tanto a ser atendida y tratada por parte de quienes comandan la gestión.

En la escuela estudiada se pueden establecer mediante la trayectoria de los estudiantes, y por medio de un análisis cualitativo, que comprende los últimos tres años (2009, 2010 y 2011), que aunque la matrícula decrece (año 2009: total: 992 alumnos; año 2011: 970 alumnos), la diferencia es acotada y por lo tanto se mantiene constante.

Respecto a los alumnos repitientes (aunque se produce un error explicativo en el Plan de Gestión), se observa un marcado ascenso, que va de un total de 18,63 % en el 2009 hasta alcanzar hoy un 33,25 %, lo que genera una gran preocupación institucional, ya que estos indicadores marcan una señal de alerta a trabajar intensamente. La repitencia se produce a pesar que los alumnos pasan de año bajo el Plan de Trabajo Promovidos con 3 asignaturas y que se aplican las tutorías extraescolares del Plan de Mejora Institucional.

Y en cuanto a la deserción o abandono escolar, también se observa con gran inquietud que se ha producido una situación pendular, ya que en el año 2009, abandonaron 122 alumnos de una matrícula de 992 alumnos (12,29 %), en el año 2010, de una matrícula de 983 alumnos, 93 estudiantes se fueron del sistema (9,46 %), y finalmente de un total de 970 jóvenes en el año 2011, abandonan 132 alumnos (13,67 %), produciéndose un nuevo ascenso de la población que se aleja de la escuela. El mayor porcentaje de abandono se da en el Ciclo Básico (76 alumnos, 13,33 %), principalmente en el turno de la noche, donde se puede establecer una diferencia de 20 alumnos con respecto al Ciclo Orientado (56 alumnos, 11,45 %). En el mismo turno rindieron en calidad de libres, 112 estudiantes (año 2011). Los alumnos de los turnos mañana y tarde generalmente se van por pases a otras instituciones o por inasistencias -en el año 2011, se fueron 16 alumnos-.

La gestión directiva trabaja en diferentes propuestas para reducir el número de alumnos que repiten el año, también en la disminución del abandono donde plantea un logro de 3 puntos por debajo y por ende, la mejora de los índices de promoción anual por encima de los cuatro puntos.

Las acciones se centran en la superación de los problemas planteados, mediante la puesta en marcha del Plan de Mejora Institucional, donde se explicitan las estrategias a seguir como el aprestamiento y ambientación de los alumnos que se incorporan a la escuela secundaria; la integración y socialización de los alumnos; apoyar a los jóvenes con dificultades en los procedimientos de enseñanza-aprendizaje en diferentes instancias a lo largo del ciclo lectivo, en periodos de recuperación y preparación para exámenes; así como de incentivar a los futuros egresados para su incorporación a la sociedad y el mundo del trabajo.

Se destacan como propuestas importantes la Formación de Redes, con el fin de integrar proyectos con otras escuelas, instituciones y organizaciones del medio; el Proyecto Educativo de Cátedra Compartida para los alumnos del turno noche con el fin de generar mayor interés por parte de los estudiantes; los Microemprendimientos en el marco de las prácticas de gestión, relacionadas con la orientación en Economía y Administración, con el objetivo de promover el trabajo en equipo y generar pautas para el mundo laboral; el Centro de Actividades Juveniles, que desarrolla sus funciones los días sábados mediante actividades no formales que favorecen la inserción a la vida cultural; los nuevos cargos creados para dicha escuela, como los Coordinadores de Cursos, que llevan adelante un importante gestión de apoyo a la dirección, mediante el trabajo permanente de seguimiento de los alumnos en riesgo pedagógico; así como la Creación del Centro de Estudiantes integrado por los alumnos del último año del CO, con el propósito de canalizar las inquietudes de los estudiantes frente a las autoridades de la escuela, así como participar tanto en actividades académicas como sociales y culturales, que promuevan la integración de los jóvenes a la vida institucional y su relación con la comunidad.

También, es relevante destacar la gestión directiva de la escuela analizada, de la mano de su directora, vicedirectora y el apoyo de dirección, que llevan adelante junto a todos los integrantes de la comunidad educativa, una promisoriosa tarea en una escuela que es referente en el medio. Se pone de relevancia una cualidad marcada por la Inspección de Nivel Medio, que señala

que dicha institución se caracteriza por una fuerte presencia de sus directivos en la misma, como expresa su Directora “hay que estar, caminar la escuela, hacer, para poder gestionar, el director tiene la visión macro”.

Y por último, señalar como retos de esta gestión, que evidencia un acabado conocimiento respecto al interior de la escuela y el entorno donde está inserta, que se corrijan los índices de repitencia, que disminuya la deserción y que mejore la promoción; así como que los alumnos aprendan, que sea un buen lugar para crecer, que sea lo que la sociedad le demanda, que muchos quieran seguir estudiando, y que adquieran herramientas para trabajar o seguir estudios terciarios o universitarios.

5. Bibliografía General

5.1. Bibliografía citada

Aguerrondo, Inés (2005). "Estrategias para mejorar la calidad y la equidad de la educación en la Argentina". En: Tedesco, Juan Carlos (Comp.) *¿Cómo superar la desigualdad y la fragmentación del sistema educativo argentino?*. Buenos Aires: IIPE – Unesco.

Aguerrondo, Inés; Lugo, María Teresa y Rossi, Mariana (2001). *La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

Antúnez, Serafín (2000). *La acción directiva en las instituciones. Análisis y propuestas*. Barcelona: Ed. Horsori.

Antúnez, Serafín (2004). *Organización escolar y acción directiva*, México: SEP-Biblioteca para la actualización del maestro.

Ball, Stephen (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós.

Braslavsky, Cecilia y Tiramonti, Guillermina (1990). *Conducción educativa y calidad de la enseñanza media*, Buenos Aires: FLACSO/Miño y Dávila Editores.

Braslavsky, Cecilia (1999). *Re-haciendo escuelas. Hacia un nuevo paradigma de la educación latinoamericana*. Buenos Aires, Santillana-Convenio Andrés Bello.

Cantero, Germán; Celman, Susana y Ulluo, Zunilda (2001). *Gestión escolar en condiciones adversas. Una mirada que reclama e interpela*. Buenos Aires: Santillana.

Cortón Romero, Blanca (2007). *El proyecto educativo de centro. Consideraciones teóricas. La dimensión comunitaria del proyecto educativo de centro*. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/11425/proyecto-educativo-centro-Consideraciones-teoricas-dimension.html>. Consultado el 15 de mayo de 2012.

Da Silva, Reinaldo O. (2007). *Teorías de la administración*. México: Ed. Thomson.

Durand, Julio y Pujadas, Carlos (2006). *La dimensión comunitaria de la universidad en una sociedad fragmentada*. Buenos Aires: Universidad Austral.

Fernández Aguerre, Tabaré (2004). "De las 'escuelas eficaces' a las reformas educativas de 'segunda generación'," *Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, vol. XXII, núm. 02.

Frigerio Graciela y Poggi Margarita (1996). *El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos*. Buenos Aires: Santillana.

Frigerio, Graciela, Poggi, Margarita, Tiramonti, Guillermina y Aguerro, Inés (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Buenos Aires: Serie FLACSO-Troquel.

Garagorri, Xavier y Municio, Pedro (Coord.) (1997). *Participación, autonomía y dirección en los centros educativos*. Madrid: Editorial Escuela Española.

Gvirtz, Silvina y Ángela Oria (2010). "Evaluar el rendimiento interno y académico: un desafío para macro y micro políticas. Lecciones a partir de un estudio de caso". *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. Vol. 3, N° 2. Disponible en: http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num2/art7_hm.html. Fecha de consulta: 10 de mayo de 2012.

Gvirtz, Silvina y Podestá, María Eugenia (Comp.) (2010). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Mangisch, Gustavo Gerardo (2012). *El rol directivo*. Disponible en: http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm. Fecha de consulta: 26 de junio de 2012.

Marchesi, Álvaro y Martín, Elena (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Madrid: Alianza Editorial.

Navarro Rodríguez, Miguel; Ortega Muñoz, Manuel y Guzmán Lucero, María del Socorro (2008). "La dimensión comunitaria de la gestión: La escuela como actor desde las narrativas de un plantel de educación secundaria, en la ciudad de Durango". *VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional*. Nuevo Vallarta, Nayarit, México. Disponible en: http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/3_investigacion/3_3.pdf. Fecha consulta: 13 de mayo de 2012.

Pérez Almaguer, Roberto (2007). *La comunidad de escuela como recurso educativo en el desarrollo de los programas escolares en vínculo con la*

vida. Disponible en: www.monografias.com/trabajos13/vida/vida.shtml.
Fecha de consulta: el 15 de mayo de 2012.

Poggi, Margarita (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.

Pulpeiro, Sylvia (1997). *Ser directivo ¿privilegio o pesada carga?*. Buenos Aires: El Ateneo.

Rodríguez Mansilla, Darío (1991). *Gestión organizacional*, Santiago de Chile: Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sendón, María Alejandra (2007). "Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires". En *Revista Iberoamericana de Educación*, Nº 44/2.

Tenti Fanfani, Emilio (2004). *Notas sobre escuela y comunidad*. Buenos Aires: IIPE. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001417-/141735s.pdf>. Fecha de consulta: 24 de mayo de 2012.

Thompson, Douglas R.; Iachan, Ronaldo; Overpeck, Mary; Ross, James G. y Gross, Lori A. (2006). *School Connectedness in the Health Behavior in School-Aged Children Study: The Role of Student, School, and School Neighborhood Characteristics* En ERIC Database Identificador No. (EJ742060) Disponible en: <http://www.eric.ed.gov/>. Fecha de consulta: 10 de enero de 2008.

Velasco Gamboa, Emilio y Arellano, Juan Antonio (2005). *Gestión Social, Conceptos operación y dinámica*. Disponible en:

www.tuobra.unam.mx/publicadas/050824064920.pdf. Fecha de consulta: 12 de mayo de 2012.

Zaragoza, Federico Mayor (1994). *La nueva página*. Barcelona: UNESCO.

5.2 Bibliografía consultada

Acuerdos del Consejo Federal de Educación (2005): En Educar. El portal educativo del Estado argentino. Disponible en: <http://www.educ.ar/sitios/educar/Inicio/>

Aguerrondo, Inés (1993). “La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación”, *La Educación*, XXXVII, 116.

Aguerrondo, Inés y Xifra, Susana (2002). *La escuela del futuro I. Cómo piensan las escuelas que innovan*, Buenos Aires: Papers Editores.

Alonso Gallo, Mauro (1996). *Proyecto y Currículo Institucional. Líneas para un plan de formación docente*. Buenos Aires: Ediciones Don Bosco.

Antúnez, Serafín y Gairín, Joaquín (2000). *La Organización Escolar. Práctica y Fundamentos*, Barcelona: Editorial Grao.

Azzerboni, Delia y Harf, Ruth (1998). *Conduciendo la escuela: ¿la institución y sus directivos o los directivos y su institución?*. Buenos Aires: Tiempos Editoriales.

Braslavsky, Cecilia (1985). *La discriminación educativa*. Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano.

Bruner, José Joaquín (1992). *Evaluación de la calidad académica en perspectiva internacional comparada*, Santiago: FLACSO.

Bruner, José Joaquín (2000). *Educación: escenarios del futuro. Nuevas tecnologías y sociedad de la información*, Santiago: PREAL.

Centro Interamericano de Investigaciones y Estudios para el Planeamiento Educativo (1995). Cinterplan OEA. *Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de Proyectos Educativos Institucionales con un enfoque estratégico y participativo*, Módulo VII, Caracas

Constitución de la Provincia de Córdoba (2001). Disponible en: http://es.wikisource.org/wiki/Constituci%C3%B3n_de_la_provincia_de_C%C3%B3rdoba.

Constitución Nacional (1994). Disponible en: <http://www.constitution.org/cons/argentin.htm>

Davis, Gary A. y Margaret A. Thomas (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*, Madrid: La Muralla.

Documento de Trabajo N ° 1 (2009). "Definiciones para la comprensión de situaciones de vulnerabilidad educativa". Dirección de Prospectiva e Investigación Educativa. Dirección Provincial de Planeamiento Educativo. Dirección General de Cultura y Educación

Eco, Humberto (1982). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Buenos Aires: Gedisa.

Estados de conocimiento: Formación de Docentes y Profesionales de la Educación (1993). Cuaderno 4, 2º Congreso de Investigación Educativa, México.

Frigerio, Graciela (1992). *Obstinaciones y estrategias: fracaso escolar y sectores populares en Argentina*. Propuesta Educativa, Año 4, nº 6, mar.

Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita (1994). *Las instituciones educativas, cara y ceca: Elementos para su gestión*, Buenos Aires: Editorial Troquel.

Gento Palacios, Samuel (1998). *Instituciones educativas para la calidad total*, Buenos Aires: Editorial La Muralla.

Gimeno Sacristán, José y Pérez Gómez, Ángel (1992). *Comprender y transformar la enseñanza*, Madrid: Morata.

Gvirtz, Silvina (2005). *De la tragedia a la esperanza. Hacia un sistema educativo justo, democrático y de calidad*. Buenos Aires: Academia Nacional de Educación.

Gvirtz, Silvina; Grinberg, Silvia y Abregú, Victoria (2007). *La educación ayer, hoy y mañana. El ABC de la pedagogía*. Buenos Aires: Aique grupo editor.

Gvirtz, Silvina y Podestá, María Eugenia de (Comp.) (2011). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires: Granica.

Jácome, Adriana (2008). *La centralidad del plantel directivo y docente*. Buenos Aires: UAIOnline.

Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N° 9870 (2010). Disponible en:
http://www.cba.gov.ar/imagenes/fotos/edu_Ley9870.pdf

Ley de Financiamiento Educativo N° 26.075 (2006). Disponible en:
http://www.mecc.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=204:ley-de-financiamiento-educativo-no-26075&catid=110:leyes-nacionales-vigentes&Itemid=194

Ley Federal de Educación N° 24.195 (1993). Disponible en:
http://www.fadu.uba.ar/institucional/leg_index_fed.pdf

Ley Nacional de Educación N° 26206 (2006). Disponible en:
http://www.me.gov.ar/doc_pdf/ley_de_educ_nac.pdf

Ley Nacional de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (2005). Disponible en:
http://www.sdh.gba.gov.ar/comunicacion/normativanacyprov/niniez/nacional/nac_ley26061_protectinteg_derechosniniosadolesc.pdf

Portal del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Disponible en:
<http://www.cba.gov.ar/>

Portal de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <http://abc.gov.ar/>

Revista "Funciones de la supervisión pedagógica" (1998). ASCD/Education Leadership, Estados Unidos, Edición N° 53.

Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, OREALC/UNESCO (2007)- *El Derecho a una educación de Calidad para Todos en América Latina y el Caribe*, Edición N° 3, Vol. 5.

Reynolds, David y Otros (2003). *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. Buenos Aires: Ed. Santillana.

Tedesco, Juan Carlos (1987). *El desafío educativo: Calidad y democracia*, Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Tedesco, Juan Carlos y Tenti Fanfani, Emilio (2000). *Nuevos tiempos y nuevos docentes*, Buenos Aires: IIPE.

6. Anexos

6.1. Plan de Gestión 2012

PLAN DE GESTIÓN ESCUELA PÚBLICA DE NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA



MINISTERIO DE EDUCACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

5186 – ALTA GRACIA-DPTO. SANTA MARÍA-
PROVINCIA DE CÓRDOBA

Leyendo los textos de la trama cotidiana.....

Para la mayoría de los científicos, las teorías principales o "paradigmas", son como espejuelos, gafas que se ponen para resolver "enigmas". De vez en cuando se produce un "cambio de paradigma" en el cual estas gafas se hacen triza y los científicos se calan otras nuevas que lo ponen todo cabeza abajo y lo pintan de otro color.

Thomas Kuhn

PLAN DE GESTIÓN DIRECTIVA 2012

1.-APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN AL 2012. CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA / REGIÓN DONDE ESTÁ INSERTA LA INSTITUCIÓN

La ciudad de Alta Gracia está localizada en la provincia de Córdoba, a 36 Km de la ciudad capital de la misma. Si bien posee industrias y comercio propio, con un pasado muy rico en historia, es dependiente por su proximidad a Córdoba en servicios de alta complejidad y, en gran medida, en la inserción laboral y en la continuidad de estudios terciarios y universitarios de los habitantes.

Es una ciudad reconocida como históricamente turística. Cuenta con una de las Estancias Jesuíticas que incluyen la iglesia, el museo del Virrey Liniers, el Tajamar y los Paredones, que en el año 2000 la UNESCO declaró como Patrimonio Histórico de la Humanidad. El museo Manuel de Falla, el Museo Dubois y el Museo Casa del Che Guevara que atrae anualmente a miles de turistas extranjeros. Además en ella se llevan a cabo actividades recreativas y culturales.

Cuenta con aproximadamente 45000 habitantes. Hay entidades bancarias, industrias mineras, textiles, de elásticos, distribuidoras de gaseosas, calzados, helados, una cadena local de supermercados, etc. En el rubro gastronomía (restaurantes, confiterías, etc.) se observa en los últimos años un gran desarrollo, incluso fuera del área central. Posee líneas de transporte de pasajeros, urbanos e interurbanos, con una fluida comunicación con Córdoba y diaria con Bs. As. y otros lugares del país. La atención de la salud está canalizada a través de: un hospital Regional, seis dispensarios Municipales, el Complejo Sanitario Municipal Ramón Carrillo, dos clínicas y sanatorios, un servicio de emergencias y varios centros especializados en diversas áreas de la salud.

1.1- Características de la Institución en la zona:

LA ESCUELA "XXXX" está ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Alta Gracia, frente a la plaza principal y a una cuadra del casco histórico. Es una institución prestigiosa en la zona, que recibe alumnos del centro de la ciudad, de la periferia y de poblaciones aledañas (la Bolsa, Anizacate, Santa Ana, etc).

Es una de las escuelas públicas más demandadas en la que los ingresantes a primer año en los turnos mañana y tarde siempre superan a la cantidad de vacantes, por lo que se lleva a cabo un sorteo. Al turno Noche ingresan jóvenes con una historia de fracasos y abandono de la escolaridad diurna y, pese a los esfuerzos realizados para sostener la matrícula inicial, un número importante de ellos no logran completar la segunda etapa del año lectivo. Otros esperan a cumplir los 18 años para ingresar a instituciones que ofrezcan planes de estudio más cortos o una salida laboral asegurada (CENMA, Servicio Penitenciario, etc).

La composición socio-económica de las familias de los alumnos, de acuerdo a un estudio realizado hace dos años, es aproximadamente el siguiente: un 20% provienen de clase media, profesionales, empleados de la administración pública y trabajadores de comercio; 25% son hijos de cuenta-propistas, empleados de comercio u operarios de fábricas; 32% pertenecen a hogares de subocupados (trabajadores en negro) y un 25% con desocupación, sobreviviendo con planes sociales (jefes y jefas de hogar, plan familia, etc.) o algún otro programa compensatorio. En una encuesta realizada a los alumnos de primer año se obtuvieron los siguientes datos: con respecto a las madres, el 54,05% no trabajan, el 19% cobran algún plan social y del 27,02% que trabajan, el 35% son empleadas domésticas; del 65% restante, solamente el 2,70% son profesionales. Con respecto a los padres, solamente 3,38% están desocupados, 12,80% reciben un plan de ayuda social y el 83,78% son trabajadores.

Tanto el Ciclo Orientado en **Economía y Administración**, como el de **Turismo** tienen buena demanda en la Ciudad debido a que un egresado pueda insertarse en el área administrativa, económica, jurídica y contable, o proseguir sus estudios superiores, el que lo desee puede seguir una carrera terciaria relacionada con el turismo que se cursa en la Ciudad en un terciario de gestión municipal.

Se realiza un trabajo de interacción permanente con instituciones del medio, tales como Bomberos Voluntarios, Dirección de Salud Pública, Hospital Regional Arturo Illia, Policía de la Provincia, E.P.A.E., Casa de Protección Familiar y con el Programa del Sol que aborda las adicciones. Los alumnos participan de eventos que se realizan en la ciudad, tales como exposiciones, conferencias, charlas, Feria del Turismo, Feria Municipal y Feria de Ciencias. Asimismo, nuestra escuela realiza un trabajo de interacción permanente con el Municipio y con el museo Casa del Virrey Liniers, participando de las actividades que se proponen y colaborando con la organización de algunas de ellas.

1.2.- Características de la Institución:

La Escuela "XXX" se crea el 1º de abril de 1993, en cumplimiento de la Resolución Ministerial de la Nación N° 25/89, respondiendo al pedido de la Escuela "XX" de Alta Gracia, quien solicita la creación de una Escuela de Comercio sobre la base de sus secciones comerciales diurnas y nocturnas. En 1995, con la Transformación Educativa, es transferida a la provincia de Córdoba. Desde 1996 la Escuela "XXX", funciona en el edificio ubicado en pleno centro de la ciudad de Alta Gracia.

La población escolar actual es de 965 alumnos distribuidos en 35 divisiones, con una cantidad promedio de 30 estudiantes por aula. Los docentes frente a curso son 165, lo que hace un promedio 6,60 alumnos por docente.

Las características del alumnado de la Escuela “XXXX” ha cambiado en la última década, pasando de ser una escuela con alumnos de clase media a una donde está presente la diversidad social.

Con respecto a la planta funcional, tenemos cubiertos la mayoría de los cargos presupuestados, también las 797 horas cátedra de CO y las 708 de CB. Muchas funciones se encuentran cubiertas por “cambio de actividad” con resolución interna por el año lectivo. Es necesario revisar la planta funcional para comprobar si se recupera un cargo de ayudante técnico vacante por jubilación ordinaria. Asimismo, es sumamente urgente la creación de un nuevo cargo de Vicedirector a fin de contar con la presencia de un directivo en todos los turnos. Además, necesitamos cubrir la coordinación del C.A.J. vacante desde el 31 de diciembre pasado.

Uno de los problemas urgentes es la falta de espacios como respuesta al cambio curricular del Ciclo Básico y el Ciclo Orientado, nos encontramos sin aulas para poder hacer efectivo la opción de Artes Visuales y Música en 3° año, los contraturnos de la Especialidad y a la gran demanda de tutorías extraescolares. Esta situación también demanda mayor cantidad de mobiliario, como sillas, mesas y pizarrones.

Nuestro edificio escolar dispone de diez aulas en la planta baja y cuatro en el primer piso. En planta baja también se encuentran, laboratorio de computación, sala de C.A.J., biblioteca y sala de video.

Cantidad de divisiones						
Curso	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Mañana	2 (dos)					
Tarde	3 (tres)	3 (tres)	3 (tres)	2 (dos)	2 (dos)	1 (uno)
Noche	1 (una)	1 (una)	1 (una)	2 (dos)	2 (dos)	2 (dos)

OFERTA EDUCATIVA ACTUAL		
CICLO BÁSICO	TURNO	CANTIDAD DE ALUMNOS
	Turno Mañana	199
	Turno Tarde	285
	Turno Noche	85
CICLO ORIENTADO		
Economía y Administración	Turno Mañana	67
	Turno Tarde	77
	Turno Noche	54
Turismo	Turno Mañana	61
	Turno Tarde	88
	Turno Noche	46

1.2. TRAYECTORIA ESCOLAR DE LOS ESTUDIANTES CON ANÁLISIS CUALITATIVO

Indicadores	AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011		
	CBU	CE	TOTAL	CBU	CE	TOTAL	CB	CO	TOTAL
Matrícula Inicial	628	364	992	609	374	983	568	402	970
Matrícula Final	542	328	870	539	349	888	489	344	833
Promoción Anual	416	292	708	402	224	626	317	239	556
Promoción Anual (%)	76,75%	89%	81,37%	74,58	64,18	70,49	64,52	69,47	66,74
Cant. de alumn. prom. con 3 asign.	-----	-----	-----	42	25	67	63	27	90
Porc. de alumn. Prom con 3 asign.	-----	-----	-----	7,79	7,16	7,54	11,09	6,72	9,27
Repitientes	126	36	162	137	125	262	172	105	277
Repitientes (%)	23,25%	11%	18,63	25,42	35,82	29,50	35,17	30,52	33,25
Abandono	86	36	122	68	25	93	76	56	132
Abandono (%)	13,70%	9,8%	12,29	11,16	6,68	9,46	13,33	11,45	13,67

Matrícula: Si bien decrece, es mínima la diferencia, prácticamente se mantiene constante.

Repitencia: Se ha producido un ascenso, descenso y nuevamente se produce ascenso en el último año, lo que hace pensar que esta cifra es un alerta a trabajar en este año lectivo, lograr bajar el índice de repitientes tanto en CB como CO, ya que la diferencia entre ambos es mínima. Cabe destacar que subió el número de repitientes a pesar que los alumnos pasan bajo el plan de trabajo de promovidos con 3 asignaturas y que se aplican las tutorías extraescolares del Plan de Mejora Institucional.

Abandono: Ha aumentado el índice de abandono en relación al año lectivo anterior, siendo mayor el abandono en el CB, el turno noche es el que denota mayor deserción todos los años. Aunque los alumnos luego de dejar y/o abandonar retoman el sistema educativo.

OBJETIVOS GENERALES:

- Promover y propiciar la **inclusión** socioeducativa de todos los estudiantes, en el marco de la igualdad y justicia social.”
- Promover y enfatizar estrategias destinadas a lograr la inclusión, la retención, la promoción y la terminalidad de la escuela secundaria con calidad.
- Fortalecer en el proceso de enseñanza y aprendizaje a los estudiantes y a los docentes.
- Construir en la escuela un modelo de convivencia democrática basado en la apropiación de los derechos y deberes de cada uno de los actores.
- Implementar un Proyecto Curricular Institucional, abierto a la comunidad, en el marco de la responsabilidad y el compromiso Institucional.

Escuela “XXXX” Meta de la Institución <i>Mejorar los índices de promoción anual en cuatro puntos.</i> <i>Disminuir el abandono escolar en tres puntos.</i>		
OBJETIVOS	LINEAS DE ACCIÓN 2012	EVALUACIÓN

<i>ESPECÍFICOS</i>		
Promover el trabajo con la línea de base de la institución.	Realizar reuniones para trabajar la línea de base. Analizar los datos estadísticos de matrícula, promoción por asignatura y abandono. Generar proyectos para disminuir los índices de la escuela.	Evaluación a Corto Mediano Largo plazo
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	LINEAS DE ACCIÓN 2012	EVALUACIÓN
Sostener una fluida comunicación y participación en el Equipo de Gestión para la toma de decisiones.	Consolidar el equipo de gestión de la institución con la incorporación de la nueva secretaria y la nueva coordinadora de curso. Distribución de las tareas y horarios entre los miembros del equipo directivo. Reuniones periódicas del equipo para la toma de decisiones. Organizar el trabajo del personal a partir de la delegación de tareas y el control de ausentismo.	Reuniones periódicas de evaluación continua
Generar espacios para el trabajo participativo con el fin de lograr la construcción de los Acuerdos Escolares de Convivencia y la formación de un Consejo de Convivencia.	Formar un Equipo de trabajo para empezar a escribir los acuerdos en relación a la Resolución N°149. Completar el trabajo con los padres a través de encuestas y reuniones. Formar el Consejo de Convivencia. Generar espacios de consulta a todos los actores, luego de haber logrado plasmar en papel los AEC.	Reuniones periódicas de evaluación continua
Trabajar en redes para abordar desde ese modelo el abandono, el ausentismo y la exclusión. Desarrollar competencias lingüísticas, comunicacionales orales y escritas, artísticas y	Trabajando en red con el municipio, la Casa de Protección Familia de la Dirección de salud Municipal, con el área de Desarrollo Social, Senaf, UNC, otras escuelas medias y técnicas y otras instituciones. Intercambio con Escuelas Especial Paulina Domínguez a través del arte. Trabajo para el control del ausentismo en el marco del Proyecto para la Prevención del Abandono.	Seguimiento trimestral

corporales.		
Lograr acuerdos en la toma de decisiones para la Evaluación de Aprendizajes y la convivencia en la institución.	Trabajar en los Departamentos de Materias Afines con el objetivo de acordar en los criterios de selección de contenidos, estrategias de enseñanza y evaluación, para alcanzar un Proyecto Curricular Institucional.	Seguimiento trimestral
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	<i>LINEAS DE ACCIÓN 2012</i>	<i>EVALUACIÓN</i>
Acentuar el trabajo en el seguimiento de las trayectorias escolares para asegurar la promoción y terminalidad de los estudiantes en la escuela.	Reuniones con los padres. Hacer un cronograma de trabajos prácticos. Generar los espacios para el encuentro de docentes y alumnos. Promover el aprovechamiento de los espacios tutoriales por parte de los estudiantes. Hacer el seguimiento de los alumnos.	Seguimiento continuo
Fortalecer el trabajo de los espacios tutoriales del PMI, ampliándolos con los docentes de horas institucionales surgidos del cambio de plan de estudio.	Generar estrategias para mejorar la asistencia de los alumnos a las tutorías del PMI. Promover espacios de tutorías para espacios curriculares con docentes a cargo de horas institucionales. Hacer un análisis del impacto de estos espacios.	Seguimiento continuo
Promover experiencias de aprendizajes variadas a través de nuevos formatos de enseñanza, poniendo especial énfasis en el turno	Capacitación Docente para desarrollar nuevos formatos de enseñanza que promuevan aprendizajes significativos en respuesta a los nuevos lineamientos de la DGEsec. Generar estrategias para mejorar la asistencia de los alumnos a las tutorías del PMI. Promover espacios de tutorías para espacios curriculares con docentes a cargo de horas institucionales. Hacer un análisis del	Acompañamiento continuo

noche.	impacto de estos espacios.	
Mejorar el rendimiento académico con Prácticas Pedagógicas que permitan un Saber Integrado, en el respeto hacia la diversidad cultural.	<p>Proyectos de participación en Olimpiadas de Matemática. Olimpiadas de Geografía. Talleres de trabajo. Actividades de Ciencias en laboratorio. Viajes educativos. Feria de Ciencia. Intercolegiales deportivos.</p> <p>Conformación de los Departamentos de Materias Afines. Generar espacios de trabajo para los docentes. Aportar material bibliográfico para darle fundamento teórico al trabajo. Discusión y debates sobre selección de contenidos. Acordar criterios de evaluación posibles para los alumnos que tenemos. Fundamentar la selección de estrategias de enseñanza. Realizar observaciones de clases, previamente consensuado un instrumento y de acuerdo a una planificación de espacios curriculares a observar.</p>	Seguimiento continuo
Consolidar el trabajo en redes para abordar desde ese modelo el abandono, el ausentismo y la exclusión.	Trabajar en red con el municipio, la Casa de Protección Familia de la Dirección de salud Municipal, con el área de Desarrollo Social, Senaf, UNC, otras escuelas medias y técnicas y otras instituciones. Intercambio con Escuelas Especial Paulina Domínguez a través del arte. Trabajo para el control del ausentismo en el marco del Proyecto para la Prevención del Abandono.	Evaluación a Corto Mediano Largo plazo
Optimizar el uso de los espacios físicos del edificio escolar, promoviendo la realización de gestiones para lograr mejoras necesarias para el buen funcionamiento de la escuela.	<p>Hacer un esquema de utilización de los espacios físicos. Refuncionalización de espacios. Realizar gestiones ante organismos provinciales y municipales para construir nuevos espacios. Adecuar el precario espacio destinado a la cantina para licitar.</p> <p>Promover la participación de los padres a través de la Asociación Cooperadora</p> <p>Convocar a los padres, realizando llamados personales para interesarlos en la tarea. Elaborar el estado de resultados del ejercicio anterior. Realizar la Asamblea General Ordinaria. Organizar la licitación de la cantina escolar. Planificación y ejecución de eventos para recaudar dinero para realizar las mejoras necesarias.</p>	

6.2. Plan de Mejora Institucional



PROYECTO ESCOLAR

Datos generales de la Escuela

I – DATOS DE LA ESCUELA		
Escuela: I.P.E.M. “XXXX”		
CUE: X	Clave escuela: X	PNBE
Dirección: XX	Teléfono: XX	
Localidad: Alta Gracia	Departamento: Santa María	
Correo Electrónico: xxx		
Directora: XX		
Zona de Supervisión: Río I- Río II Supervisor: Prof.Jorge R. Pomponio		
Orientación: Economía y Gestión de las Organizaciones		
Especialidad: Gestión Administrativa – Turismo, Hotelería y Transporte		
Otros Programas Nacionales y/o Provinciales en que participa:		
Proyecto Escuela para Jóvenes		
Centro de Actividades Juveniles		
PNBE		
PPBE		

II – IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO
Nombre de Proyecto: TODOS PODEMOS APRENDER
Fecha de Presentación a Supervisión:
Responsables:
EQUIPO DIRECTIVO

EQUIPOS DOCENTES
PRECEPTORES

Sello Escuela

.....

Directora

ANEXO 1 – DIAGNOSTICO Y METAS

Dimensión	Indicador	Punto de partida 2009						
		1	2	3	4	5	6	Totales escuela
1) MATRICULA	Matricula por año	212	228	188	182	99	83	992
	Distribución porcentual de matricula por año	21,37%	22,98%	18,95%	18,34%	9,97%	8,37%	100 %
	Tasa de variación de la matricula 2008 – 2009	1er ciclo		2do ciclo			Totales escuela	
		+1,78%		+3,53			+2,05	

DIAGNOSTICO Y METAS SOBRE TRAYECTORIAS

	Punto de partida 2009	Metas

		1	2	3	4	5	6	TOTALES %	2010	2011
1) TRAYECTORIAS ESCOLARES	Cantidad de alumnos repitentes	29	57	40	34	8	1	169	-2%	-2%
	Porcentaje de repitencia. Corresponde a la proporción de alumnos matriculados en un año de estudio que vuelven a inscribirse en el mismo año por no cumplir con los requisitos para ser promovidos.	13,68%	25%	21,27%	18,68%	8,08%	1,20%	17,03%	-2%	-2%
	Cantidad de alumnos salidos sin pase	30	27	29	24	8	4	122	-3%	-3%
	Porcentaje de alumnos salidos sin pase. Da cuenta de los alumnos que salieron entre el 30 de Abril de 2009 y el último día de clases del periodo escolar del año 2009 sin solicitar pase a otro establecimiento.	14,15%	11,84%	15,42%	13,18%	8,08%	4,82%	12,30%	-3%	-3%
	Cantidad de alumnos con sobreedad avanzada	36	64	49	45	28	14	236		
	Porcentaje de sobreedad avanzada Muestra la magnitud de alumnos que tienen dos o mas años que la edad correspondiente al año de cursado.	16,98%	28,07%	26,06%	24,72%	28,28%	16,87%	23,79%		

DIAGNOSTICO Y METAS SOBRE APRENDIZAJES

		Punto de partida 2009							Metas	
		1	2	3	4	5	6	TOTALES %	2010	2011
3) APRENDIZAJES	Porcentaje de alumnos aprobados en Lengua Castellana	57,47%	77,79%	78,04%	88,45%	99,35%	100%	83,51%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Inglés	80,97%	81,34%	87,48%	88,37%	94,76%	82,47%	85,89%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Matemática	76,48%	52,20%	57,87%	74,63%	92,34%	72,56%	71,01%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Biología	86,41%	-----	-----	97,37%	100%	-----	94,59%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Física	-----	-----	93,57%	88,04%	-----	95,44%	92,35%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Química	-----	91,18%	-----	-----	94,74%	95,23%	93,71%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Historia	-----	78,15%	68,96%	63%	96,07%	97,22%	80,68%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Geografía	76,75%	-----	78,89%	82,25%	96,24%	-----	83,53%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Ed. Tecnológica	85,59%	82,29%	91,69%	-----	-----	-----	86,52%		

	Porcentaje de alumnos aprobados en Plástica	93,78%	91,70%	94,36%	93,73%	-----	-----	93,40%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Música	92,80%	79,70%	97,96%	-----	96,24%	-----	91,67%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Form Etica	80,28%	83,55%	87,39%	90,25%	-----	-----	85,36%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Ed. Física	91,49%	92,61%	95,41%	91,38%	92,01%	79,37%	90,37%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Gestión de las Organizaciones	-----	-----	-----	88,53%	93,46%	-----	90,99%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Marco Jurídico de las Organizac.	-----	-----	-----	-----	-----	87,75%	87,75%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Sistema de Información Contable	-----	-----	-----	84,86%	85,15%	81,12%	83,71%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Economía	-----	-----	-----	87,98%	98,29%	93,66%	93,31%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Gestión de las Org. Esp. Gest. Adm.	-----	-----	-----	88,53%	93,46%	-----	90,99%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en S.A.C. Esp. Gest. Adm.	-----	-----	-----	86,04%	87,60%	88,86%	87,50%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Gestión Organizacional-Esp. Gest. Ad	-----	-----	-----	83,14%	89,16%	95,23%	89,17%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Proyecto Integrador	-----	-----	-----	81,67%	89,16%	95,23%	88,68%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en	-----	-----	-----	90,11%	89,74%	93,78%	91,21%		

	Inglés Técnico									
	Porcentaje de alumnos aprobados en Org.Turística-Esp.Turismo,HyT	-----	-----	-----	83,44%	88,88%	100%	90,77%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Intr.Turismo-Sist.Inf.Tur.-Esp.Turis.	-----	-----	-----	90,31%	98,03%	-----	94,17%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Práctica Turística-Esp. Turismo	-----	-----	-----	81,78%	87,03%	82,85%	83,88%		
	Porcentaje de alumnos aprobados en Francés	-----	-----	-----	83,78%	75,37%	98,55%	85,90%		

Estado de situación

El I.P.E.M. "XXXX" fue creado en 1993, sobre la base de las divisiones con orientación comercial de la E.N.S.A.G..

Actualmente se encuentra emplazado en el centro de la ciudad de Alta Gracia, frente a la Plaza Manuel Solares. Posee una población escolar que oscila alrededor de mil alumnos, en 2009 se matricularon 992 estudiantes.

La institución educativa cuenta con tres turnos, en los cuales se observa gran diversidad y heterogeneidad. Si desglosamos los datos por turnos los correspondientes al nocturno son los que presentan una mayor deserción. Algunos alumnos necesitan trabajar, otros poseen obligaciones de la paternidad adolescentes, a otros la escuela no les resulta atractiva y eso lleva al abandono. Desde la escuela se han realizado muchas acciones para evitar que los alumnos se vayan del sistema, como el seguimiento de las inasistencias, las comunicaciones al hogar de los alumnos ausentes, entrevistas con los responsables, presentación de un proyecto de guardería escolar para los niños de las/os alumnas/os del turno noche que ha sido financiado por la MUNAF y está próximo a inaugurarse con el aporte de personal de la Municipalidad de Alta Gracia.

También se puede deducir que en aquellos grupos donde la crisis adolescente se manifiesta más (en segundo, tercero y cuarto año), los índices de repitencia y deserción son mayores.

La Escuela se encuentra, desde el año 2001, dentro del Proyecto Escuela para Jóvenes, por lo que en 12 (doce) divisiones del Ciclo Básico tiene una estructura curricular diferenciada con respecto al plan de estudio 141/95. No se ha adoptado la nueva propuesta curricular, se implementaría en 2011.

La tasa de repitencia total de la escuela es muy alta, alcanza el 17,03%, siendo el curso más comprometido 2° año con un porcentaje del 25%, le siguen 3° año con 21,27% y 4° con 18,68%.

Además, también es alto el porcentaje de abandono en el centro educativo, llegando al 15,42% en 3° año, 14,15% en 1° año, 13,18% en 4°, alcanzando un total de la escuela de 12,30%. Los valores más altos se dan en el turno noche, donde en 1° año hubo en 2009 un porcentaje de abandono de 73,69%, en 2° año "F" de 37,21%, en 3° año "F" de 52,50%, disminuyendo el índice en el ciclo Orientado de ese turno, pero es igualmente alto, 25% en las dos divisiones de 4° año, 26,11% en 5° año y 9,1% en 6° año.

Con respecto a los resultados por asignatura, notamos que los mayores problemas se plantean en Matemática y Lengua, seguido por las ciencias sociales (Historia, Geografía, Formación Ética y Ciudadana, Formación Ética y Humanidades), Inglés, Educación Tecnológica, Sistema de Información Contable, Práctica Turística, Proyecto Integrador, Gestión Organizacional y Francés.

Las actividades de trabajo que permiten la integración teórico-práctica como pasantías escolares, feria del microemprendimiento, trabajos de campo, participación en ferias de ciencia, olimpiadas en distintas asignaturas, trabajos de guías turísticas y otros, incentiva a los alumnos y colabora en elevar su autoestima.

Ha resultado positiva la construcción de redes solidarias entre la institución escolar y organizaciones intermedias: Hospital Regional, MUNAF, Proyecto Sol, Dispensarios Municipales, Equipos de profesionales de Apoyo Escolar, Municipalidad de Alta Gracia y otros, porque nos han aportado asesoramiento y acompañamiento a docente y alumnos, además, de satisfacer las demandas planteadas como cuidado de la salud, relación con las familias, atención de problemas de conducta, etc.

OBJETIVOS GENERALES

- **Abordar la problemática de trayectoria escolar como un problema que debe ser atendido sistemáticamente.**
- **Recuperar y afianzar la centralidad pedagógica en los procesos educativos de enseñanza - aprendizaje.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar el apoyo y acompañamiento de la trayectoria escolar de los estudiantes a partir de la atención al grupo-aula.
- Generar acciones específicas que tiendan a la prevención de la deserción.
- Detectar problemáticas adolescentes (alcoholismo, drogadicción, abuso, violencia familiar, embarazo y paternidad no deseados), buscando apoyo para su tratamiento y contención desde la institución educativa haciendo uso de las redes institucionales conformadas con MUNAF, Municipalidad de Alta Gracia, Programa Sol, EPAE, Hospital Regional.
- Organizar actividades para integrar la comunidad con la escuela y tendientes a prevenir y paliar las problemáticas antes mencionadas, que conllevan al abandono.
- Promover la integración y socialización de los alumnos a través de juegos, encuentros deportivos, salidas recreativas y excursiones educativas.

- Crear espacios institucionales más personalizados para aquellos alumnos con mayores dificultades de aprendizaje.

- Promover el uso de los laboratorios de ciencias naturales e informática, de la biblioteca y de otros materiales didácticos que incentiven creativamente a los alumnos.

Metas

- 1) Disminuir los índices de repitencia en 2 % por año (2010-2011).

- 2) Mejorar los índices de retención en 3 % por año (2010-2011).

- 3) Lograr que todos los alumnos concurren a los laboratorios al menos una vez por trimestre en tres asignaturas diferentes.

- 4) Realizar tres talleres con alumnos con respecto a las problemáticas adolescentes que surjan de acuerdo a sus necesidades y demandas.

PLANIFICACIÓN 2010-2011

Estrategia	Actividades/Acciones	Destinatarios	Tiempos	Materiales necesarios	Responsable principal
Acompañamiento y orientación al proceso de incorporación a la escuela secundaria	Elaboración de un curso de verano para los alumnos que ingresan a primer año de integración social y en matemática, lengua (proyección 2011).	Alumnos ingresantes a primer año del turno mañana y tarde	Dos semanas del mes de febrero	Material de diseño de cuadernillos. Fotocopias de cuadernillos. Afiches - Fibrones	Docentes del CBU
	Articulación con escuela primaria.	Alumnos de 1° año de todas las divisiones	Agosto a diciembre	Afiches – Fibrones – Cartulinas – Refrigerio – Traslado – Elementos deportivos	Docentes de 1° año – Maestras de 6° grado
	Seguimiento de los alumnos a través de planillas y entrevistas con las familias	Alumnos con inasistencias reiteradas y/o bajo rendimiento	Ciclo lectivo	Resmas A4 y oficio – Cartucho de tinta chorro de tinta y láser	Preceptores Coordinadora de curso
	Construcción y planificación de dispositivos y secuencias didácticas como guías de trabajo, círculos de estudios, alternativas de evaluación, casos de simulación, juegos, entre otros.	Alumnos con inasistencias reiteradas y/o bajo rendimiento	Ciclo lectivo	Resmas A4 y oficio – Afiches- Cartulinas – Material para laboratorio de ciencias Naturales - fibras – Mapas – Material Informático – Servicio Técnico – Juegos didácticos – Material áulico (lapicera, lápices, gomas,	Docentes tutores en diferentes áreas y disciplinas

Acompañamiento del recorrido escolar				reglas, tijeras, ganchitos, etc.) – Abrochadoras – Calculadoras científicas y comunes -	
	Realización de proyectos donde el estudiante participe activamente en trabajos de campo, elaboración de informes	Todos los alumnos	Ciclo lectivo	Insumos para laboratorios de ciencias Naturales y de Informática - Libros de texto – DVDs – Juegos didácticos	Docentes de todas las asignaturas
	Organización de campeonatos deportivos interescolares para el desarrollo de competencias físicas y sociales de trabajo en equipo que promuevan la integración y socialización de los alumnos	Todos los alumnos	De agosto a diciembre	Red de vóley – Balones de voley - Balones de futbol – Balones de básquet – Balones de hándbol – Inflador -	Docentes de Educación Física
	Periodo de recuperación	Alumnos con dificultades y que necesitan una enseñanza personalizada	Una quincena antes de finalización de clases	Material informático – cuadernillos fotocopiados – Material áulico (lapiceras, lápices, gomas, reglas, tijeras, ganchitos, clip, etc.)	Docentes tutores en diferentes áreas y disciplinas
	Preparación para los exámenes	Alumnos con materias previas	Segunda quincena de diciembre y segunda quincena de febrero	Material informático – Libros de texto – Obras literarias – fotocopias	Docentes tutores en diferentes áreas y disciplinas
	Participación en visitas o salidas educativas	Todos los alumnos	Ciclo lectivo	Gastos de movilidad – refrigerios – Gastos de entradas y servicios de	Todos los docentes

				guías	
Acompañamiento del egreso del nivel	Articulación escuela-universidad	Alumnos de sexto año	Periodo lectivo	Afiches – Fibrones – Plasticola - Cinta adhesiva transparente - Cinta de papel - Viáticos para alumnos y profesores	Docentes de 6° año
	Pasantías escolares	Alumnos de sexto año	Periodo lectivo	Afiches – Fibrones Plasticola - Cinta adhesiva transparente - Cinta de papel - Viáticos para alumnos y profesores	Docentes de la Especialidad de 6° año

Nota: \$3.000 serán asignados a las acciones a realizar dentro del programa Prevención del abandono escolar.

Estrategias seleccionadas

La planificación de las actividades apunta a superar los problemas planteados en el estado de situación, fundamentado en las estadísticas de matrícula y trayectorias escolares.

Se han seleccionado líneas de acción que corresponden a las tres tipos de estrategias: acompañamiento y orientación al proceso de incorporación a la escuela secundaria, acompañamiento del recorrido escolar y para acompañar el egreso.

Con respecto a la primera se han planificado dos acciones, la elaboración de un curso de verano para los ingresantes a primer año en lengua, matemática y de integración social, porque es muy notable la diversidad de contenidos que poseen los alumnos según las diferentes escuelas primarias de las cuales provienen. Frente a esta situación se planifica, también, una articulación con dichos centros educativos.

En referencia al acompañamiento del recorrido escolar se realizará el seguimiento de los alumnos a través de planillas y entrevistas con las familias, teniendo en cuenta los estudiantes con inasistencias reiteradas y/o bajo rendimiento; la construcción y planificación de secuencias didácticas como guías de trabajo, círculos de estudios, alternativas de evaluación, casos de simulación, juegos, entre otros; realización de proyectos donde el estudiante participe activamente en trabajos de campo, elaboración de informes para todos los alumnos; organización de campeonatos deportivos interescolares para el desarrollo de competencias físicas y sociales de trabajo en equipo que promuevan la integración y socialización de los alumnos para todos los alumnos; la realización de un periodo de recuperación en la quincena anterior a

la finalización de las clases para apoyar a los alumnos en los contenidos de las asignaturas no promocionadas y que deben rendir en coloquio; preparación para los exámenes para aquellos alumnos que tienen asignaturas previas; y la participación en visitas o salidas educativas.

En relación al acompañamiento del egreso del nivel, se planifican dos acciones para realizar con los alumnos de sexto año: la articulación escuela-universidad y las pasantías escolares.

Este proyecto, también, comprende la realización de talleres con los estudiantes con respecto a las problemáticas de los alumnos que vayan surgiendo, atendiendo a sus necesidades y demandas.

Monto asignado

Matrícula por escuela	Monto	Cantidad de horas
601 alumnos en adelante	\$50.000	36

Horas Institucionales	Perfil y calidad
12 horas de lengua	Profesores de Lengua
12 horas de matemática	Profesores de Matemática
6 horas de idioma extranjero inglés	Profesores de Inglés
6 horas de ciencias sociales	Profesores de Historia y/o de Geografía

Recursos materiales	Monto aproximado
Insumos informáticos- Servicio técnico- DVD – CD	\$ 1500
Juegos didácticos	\$200
Calculadoras	\$300
Elementos deportivos	\$1800

Elementos de librería	\$1000
Libros de texto-obras literarias	\$800
Viáticos-refrigerios	\$200
Fotocopias – anillados – encuadernación	\$1000
Elementos de ciencias Naturales	\$200
Programa Prevención del Abandono escolar	\$3000
TOTAL	\$10.000

Seguimiento y evaluación

- Observación directa
- Participación en los talleres
- Cantidad de alumnos que rinden asignaturas pendientes
- Resultado de los exámenes del curso de verano
- Mejorar los índices de repitencia y abandono
- Cumplimiento de las actividades propuestas

Se creará un instrumento para ir haciendo el seguimiento periódico (cada tres meses) del proyecto para realizar los ajustes necesarios
--

Resumen del plan

Teniendo en cuenta las características de la institución educativa IPEM 298 se requiere de acciones concretas para recuperar y afianzar la centralidad pedagógica en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Tomando como referencia el estado de situación, el plan de mejora apunta a acciones para revertir y/o prevenir las situaciones de abandono, bajo rendimiento y repitencia.

Las estrategias planteadas permitirán: Aprestamiento y ambientación de los alumnos que se incorporan a la escuela secundaria; la integración y socialización de los alumnos; apoyar a los alumnos con dificultades en los procedimientos de enseñanza-aprendizaje en diferentes instancias a lo largo del ciclo lectivo, en periodos de recuperación y preparación para exámenes.

Además, de disponer a los futuros egresados para su incorporación a la sociedad y el mundo del trabajo.

7.3. Modelo de entrevista al directivo

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo

Trabajo Final de la Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas

“El desarrollo de la dimensión socio-comunitaria en la gestión de las instituciones públicas de nivel medio en la provincia de Córdoba-Argentina. Análisis de un caso”.

MODELO DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA ESCUELA

IPEM “XXXX”

LIC. XX

1. ¿Cómo definiría a la gestión directiva?
2. Si tuviera que hablar sobre la dimensión socio-comunitaria, ¿qué aspectos resaltaría de ella dentro de su gestión?
3. ¿En qué consiste el Plan de Gestión 2012 de esta escuela?
4. ¿Qué desafíos tiene en la actualidad?
5. ¿Qué herramientas debería tener un directivo en la actualidad para hacer frentes a esos desafíos?
6. Teniendo en cuenta la meta del Plan de Gestión para este año, ¿de qué manera la escuela trabaja para prevenir el “abandono escolar” y retener a los alumnos?

7. ¿Qué propuestas o proyectos institucionales se hallan en marcha para mejorar los índices de promoción?
8. ¿En qué planes y/o programas tanto a nivel nacional como provincial trabaja esta escuela?