

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Plan de Intervención

Carrera: Licenciatura en Educación.

Título del Plan de Intervención:

“El Plan de Mejora como herramienta para la gestión del I.P.E.M. N°193 J.M.Paz”.

Autor/A: Gabriela Marconi

DNI: 27188229

Legajo: Vedu00710

Tutor/A: Débora Brocca

Lugar, mes y año:

Junín, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Noviembre de 2020.

Agradecimientos

A mi familia en general. A los que están y a los que ya partieron. En especial a Gerardo.

A la Universidad Siglo 21 por darme la posibilidad de realizar este recorrido.

A cada profesor/ra que me acompañó a lo largo de la carrera. En especial a mi tutora Débora Brocca por su cariño, esfuerzo y compromiso con la tarea.

A mis compañeras/os y amigas/os quiénes me animaron y me apoyaron siempre.

A todas/os... ¡Gracias infinitas!

Índice

1. Resumen.....	4
2. Introducción	5
3. Presentación de línea temática: “Gobierno Educativo y Planeamiento”	8
4. Síntesis de la Institución.....	9
4.1 Datos Generales y Contexto de la institución.	9
4.2 Historia Institucional	12
4.3 Misión	13
4.4 Visión	13
4.5 Valores	14
5. El Problema.....	14
5.1 Posibles Causas detectadas desde el Plan de Intervención.....	16
5.2 Delimitación del problema.....	17
6. Objetivo General	18
6.1 Objetivos Específicos.....	18
7. Justificación.....	19
8. Marco teórico	22
9. Plan de Trabajo: Plan de Mejora Institucional	31
9.1 Destinatarios.....	32

9.2	Acerca del rol de la asesora en el P.M.I	32
9.3	Aspectos Generales del P.M.I	32
9.4	Líneas de acción planteadas para cada etapa del P.M.I.	34
9.5	Desarrollo de líneas de Acción.....	35
9.5.1	Etapa 1: Organización de equipos de trabajo y elaboración.....	35
9.5.2	Etapa 2: Implementación.....	42
9.5.3	Etapa N°3: Supervisión y cierre	62
9.6	Cronograma.....	67
9.7	Recursos	68
9.8	Presupuesto	69
9.9	Evaluación del Plan de Intervención	69
10.	Resultados Esperados	71
11.	Conclusión.....	73
11.1	Fortalezas del Plan de Intervención.....	75
11.2	Limitaciones del Plan de Intervención	75
11.3	Recomendaciones para futuras implementaciones del plan	76
12.	Referencias	78
13.	Anexos.....	81

1. Resumen

El siguiente Plan de Intervención expresa el abordaje de una de las causas que afectan a las trayectorias escolares incompletas en el I.P.E.M N°193 “José María Paz”. Se trata de las prácticas docentes y su adecuación a la institución. Para ello, se elabora un Plan de Mejora Institucional, destinado al equipo directivo con el objetivo de iniciar un proceso de mejora en relación al tema. A modo general, consiste en el desarrollo de diferentes acciones organizadas por etapas y distribuidas en diferentes equipos de trabajo, que van desde realizar un Diagnóstico Institucional Participativo, como insumo clave para la utilización de los docentes a la hora de realizar un primer ajuste de su labor al contexto institucional, a la elaboración y desarrollo de un taller destinado al abordaje de las prácticas docentes y su impacto en las trayectorias de los estudiantes. Finalmente se incluyen acciones destinadas al análisis, monitoreo e impacto de las mismas hacia el interior de la institución. El equipo directivo cobra un rol central en esta propuesta quién a través del ejercicio de su liderazgo, deberá conducir cada una de las acciones propuestas y convertirse en el principal protagonista de la ejecución del plan, otorgando legitimidad y fortaleza a la propuesta. Finalizado el mismo, estará en condiciones de analizar la posibilidad de darle continuidad en próximos períodos dado el carácter flexible que posee, realizando ajustes o modificaciones de acuerdo al grado de impacto obtenido y de las nuevas necesidades que surjan.

Palabras Claves: Escuela Secundaria –Gestión de la Educación – Deserción Escolar
– Enseñanza – Actualización de los conocimientos.

2. Introducción

Teniendo en cuenta que la educación es considerada por la normativa vigente como un bien público, es necesario que las instituciones educativas vuelvan la mirada hacia el interior de ellas mismas y examinen en forma crítica, el modo en que ocurren sus prácticas y qué elementos requieren de su intervención en favor de garantizar a la población de alumnos que recibe, las condiciones que le permitan sostenerse en su recorrido por los distintos niveles de la escolaridad obligatoria. La escuela media, ha cambiado a lo largo de su historia la misión que le fue asignada en sus orígenes, requiriendo que, actualmente, haya que poner el acento en que este cambio también aparezca reflejado en las prácticas docentes que ofrece.

Así, al analizar las problemáticas institucionales del I.P.E.M N°193 para su tratamiento, se encuentra que la complejidad con que se presentan requiere de intervenciones estratégicas por parte de la conducción institucional y exige a partir de visualizar diferentes hipótesis causales, seleccionar cual será el campo de intervención adecuado, para luego generar lineamientos de trabajo convenientes para su abordaje.

Por ello, este Plan de Intervención trabajará con las prácticas docentes y su impacto en las trayectorias de los estudiantes, respondiendo a una necesidad institucional, a través del desarrollo e implementación de diferentes acciones por parte del equipo directivo junto a otros equipos de trabajo, propiciando no solo instancias y espacios que favorezcan la reflexión y el análisis de las prácticas que se efectivizan en la institución, sino también generando nuevos instrumentos a utilizar por la comunidad docente que posibiliten ciertas modificaciones deseadas hacia el interior de las mismas.

Para concretar lo expuesto, el presente trabajo se estructura de la siguiente manera:

Luego del resumen (apartado 1), se da inicio a través de la introducción (apartado 2), donde se presenta brevemente el trabajo y la estructura del plan de intervención. En el apartado 3 se detalla la línea temática seleccionada para el encuadre general, “Gobierno Educativo y Planeamiento”. Luego, en el apartado 4, se aborda la “Síntesis de la Institución” donde figuran los datos generales, historia, misión, visión y valores de la misma. En el apartado 5, aparece la definición del problema, los datos cualitativos y cuantitativos que lo sostienen, las posibles causas que lo originan y además se expresa la delimitación para su abordaje.

En el apartado 6 se definen los objetivos: general y específicos que van a sostener las acciones a realizar a posteriormente. En el apartado 7 aparece la justificación de la propuesta y en el apartado 8 el marco teórico, donde se puede ver un recorrido por los conceptos que constituyen, por un lado, a la problemática, y por otro, a las líneas de acción a desarrollar como parte de la intervención estratégica.

El apartado 9 corresponde al plan de trabajo, donde se presenta el Plan de Mejora Institucional: “Hacia la mejora de las Prácticas docentes del I.P.E.M 193 J.M. Paz”. Allí se encontrarán los detalles correspondientes respecto de los destinatarios, aspectos generales del plan, el rol de la asesora, las líneas de acción planteadas, las etapas de ejecución, los equipos de trabajos conformados, recursos necesarios, presupuesto, cronograma y evaluación, tanto del plan de Mejoras como del Plan de intervención.

En el apartado 10 se hace referencia a los resultados esperados respecto del plan de intervención y en el apartado 11 se encuentra la conclusión del trabajo, expresando además sus limitaciones y fortalezas, y realizando recomendaciones a tener en cuenta en el futuro. Finalmente se llega al apartado 12 donde se encuentran las referencias y el 13, los anexos correspondientes.

3. Presentación de línea temática: “Gobierno Educativo y Planeamiento”

La palabra “Gobierno” según el diccionario de la Real Academia Española, hace referencia a un órgano superior del poder ejecutivo de un estado o de una comunidad política (D.R.A.E; 2019). Por lo que al hablar de gobierno educativo puede pensarse como el conjunto de actores y organismos a cargo de la toma de decisiones respecto a este ámbito.

Por otro lado, el término “planeamiento” está atravesado por dos enfoques diferentes, el clásico normativo y el situacional. En América Latina se ha adoptado el enfoque situacional y se caracteriza por centrarse no tanto en los aspectos formales del diseño del plan, sino en el desafío de que las decisiones que se toman se implementen de forma efectiva en un contexto determinado (Aguerrondo, 2014). Desde este enfoque se define al planeamiento como el Cálculo o previsión de situación dentro de un escenario social incierto, lleno de turbulencias e incertidumbres. Donde lo situacional se encuentra inmerso en lo social, por lo que coexisten y pugnan diferentes fuerzas que hay que considerar. (Matus, 1983).

Por lo anteriormente expuesto se entiende como gobierno educativo y planeamiento al conjunto de organismos y actores que analizan, prevén, dirigen e intervienen en la toma de decisiones en torno a este ámbito, articulando con acciones estratégicas que permitan realizar transformaciones en dirección a un futuro deseado y a un presente de mejora continua, teniendo como referencia el marco situacional en el que está inmerso y valiéndose de distintos instrumentos y recursos.

Si llevamos esta descripción a un escenario escolar en concreto, el equipo directivo juega un papel central en este ámbito, ya que dada su función se encuentra facultado para analizar, revisar y/o diseñar junto a su equipo líneas estratégicas de trabajo que tienen lugar en la institución en pos de lograr ciertas transformaciones deseadas en la propuesta educativa. En este sentido la gestión del equipo directivo, y del director en particular tienen que ver con poder generar situaciones que propicien la acción colectiva y que el producto sea bueno para todos. Es decir, promover situaciones que permitan ciertas conversaciones (Blejmar, 2017 a).

Así, la relación entre la línea temática seleccionada y el I.P.E.M N°193 “José María Paz”, se expresa a través de un planteo institucional estratégico de líneas de acción, desde el equipo directivo en conjunto con otros actores, que habilite un proceso de mejora en la adecuación las prácticas docentes al contexto que posee, teniendo en cuenta el fuerte impacto de las mismas en el sostenimiento de las trayectorias escolares de los estudiantes. Para ello resulta necesario analizar los datos que la institución ofrece, desnaturalizar ciertos conceptos, analizar la cultura institucional y su contexto, detectar dificultades y proponer un marco de acciones para su abordaje.

4. Síntesis de la Institución.

4.1 Datos Generales y Contexto de la institución.

Nombre de la escuela: I.P.E M. N° 193 José María Paz

CUE (Clave Única de Establecimiento): 142233-0 EE 03107070

Dirección postal: Vélez Sarsfield N° 647

Localidad: Saldán

Departamento: Colón

Provincia: Córdoba

E-mail: ipem193josemariapazsaldan@gmail.com

(Universidad Siglo 21, 2019, lección 2)

Para el presente trabajo se ha seleccionado el I.P.E.M N°193 “José María Paz” que se encuentra ubicado en el centro de la localidad de Saldán, departamento Colón, Provincia de Córdoba. Se trata de una localidad de aproximadamente 11.000 habitantes y a una distancia de 18 km de la ciudad De Córdoba. Saldán se encuentra constituido por trece barrios, 3 son privados y el resto públicos. La población en general posee un nivel socioeconómico bajo, siendo la construcción, el comercio, el servicio doméstico y los servicios municipales las principales fuentes de empleo en el lugar.

La localidad cuenta con 2 escuelas primarias. Una oficial de gestión pública y otra no oficial (pedagogía Waldorf). El I.P.E.M N°193 es una institución de gestión pública y constituye la única oferta de nivel medio que posee dicha población. Posee una matrícula que oscila entre 600 y 650 alumnos y ofrece dos orientaciones del nivel “Economía” y “Gestión y Turismo” en dos turnos, mañana y tarde, respectivamente. La población escolar se compone en un 75% por habitantes de Saldán y un 25% por habitantes de localidades

vecinas con características socioeconómicas media baja (Universidad Siglo 21, 2019, lección 3).

Cada Turno de la escuela posee 6 cursos correspondientes a cada año del nivel y 22 divisiones entre ambos turnos. Cada uno de ellos con aulas de aproximadamente 30 alumnos. También cuenta con 1 director, 1 vice director, 1 secretario, 1 pro secretario, 2 coordinadores de curso, 97 docentes, 2 ayudantes técnicos, 8 preceptores, 1 administrador de red, 2 bibliotecarios, 1 personal de Kiosco, 2 personas de P.A.I.C.O.R (Programa de Asistencia Integral de Córdoba) y 4 auxiliares de limpieza (Universidad Siglo 21, 2019, lección 2). El siguiente esquema (figura 1), muestra la estructura organizativa de la institución (Universidad Siglo 21, 2019, lección 5).

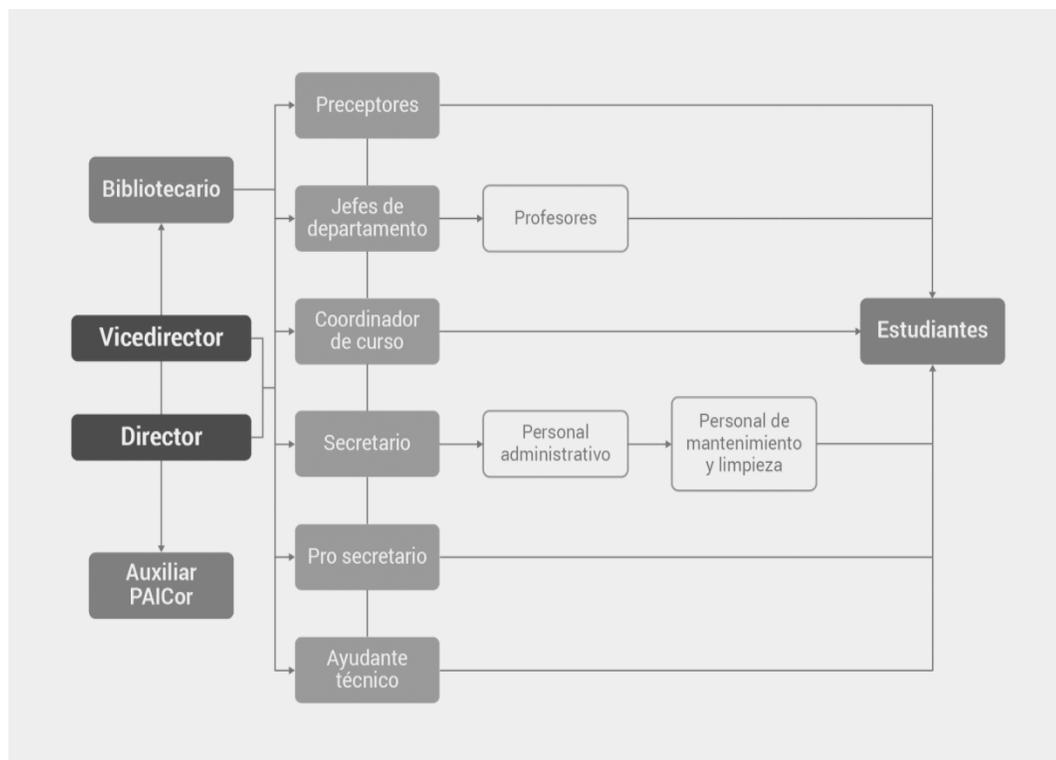


Figura 1. “Organigrama I.P.E.M N° 193 José María Paz”. (US21, 2019).

4.2 Historia Institucional

Esta institución surge a partir de una necesidad sentida de la comunidad de Saldán que no podía dar respuesta a muchísimos jóvenes de la localidad teniendo que migrar a otras localidades vecinas para tener acceso a la escuela Media. En 1966 comienza funcionar en un edificio prestado como una institución privada cuyos fondos provenían del aporte de los padres, del 5% del salario de los docentes en condición de socios y de las recaudaciones de las competencias folklóricas que se realizaban en la localidad por iniciativa de la comunidad educativa del momento a través del Centro de Estudiantes. En 1998 la escuela pasa al ámbito provincial y su personal pasó a depender de la Dirección General de Escuela Secundaria, surgiendo así la cooperadora escolar que permitía canalizar distintas necesidades emergentes.

En 1993 se implementa la Ley Federal de Educación (Ley 24195) y con ella aparece la creación del ciclo básico unificado, correspondiente a los primeros tres años y al ciclo de especialización con orientación en Economía y Gestión de las Organizaciones, Especialidad Turismo, Hotelería y Transporte. Esta orientación está vinculada a la competencia folklórica estudiantil, que se transformó en símbolo y eje del proyecto institucional de la escuela José María Paz y de la comunidad de Saldán. La competencia folklórica se organizaba desde la especialidad, los alumnos cumplían la función de guías turísticos y organizaban los stands y delegaciones que venían de otros lugares. La función de los docentes se centraba en la orientación y el acompañamiento de las actividades realizadas por los estudiantes en el desarrollo del festival. No obstante, distintos actores de toda la localidad participaban de distintas actividades para la organización y desarrollo del evento.

Recién en el año 1995 la escuela comienza a funcionar en su propio edificio en sus dos turnos y a lo largo de los años se fue ampliando y acondicionado hasta el año 2003/2004, donde termina la etapa de construcción y reformas edilicias. En ese mismo período se produjo la conformación del P.E.I con participación de toda la comunidad educativa y participó de distintos Programas Educativos (Nacionales y Provinciales) que le permitieron acceder a recursos didácticos, equipamiento y mejoras edilicias. Algunos de ellos ya no están vigentes en la actualidad y otros que se siguen ejecutando hasta hoy día como el “C.A.J” (centro de actividades Juveniles), que funciona en el edificio escolar.

En el año 2010 en el marco de la ley de Educación Nacional 26206, que nos rige hasta nuestros días, comienza la reelaboración del proyecto Educativo y la definición de orientaciones actuales y más tarde se implementaron los Acuerdos institucionales de Convivencia y el Centro de Estudiantes (Universidad Siglo 21, 2019, lección 4).

4.3 Misión

Ofrecer a los jóvenes de la localidad de Saldán y alrededores la posibilidad de contar con una institución de nivel secundario garantizando de este modo el derecho de los jóvenes a la educación en sus distintos niveles de obligatoriedad.

4.4 Visión

Pretende que los alumnos accedan a saberes culturales que les permitan principalmente, por un lado, desenvolverse en el mundo laboral a partir de la cultura de

aprendizaje, esfuerzo y compromiso personal y de la formación permanente, y por otro el ejercicio de una ciudadanía responsable.

4.5 Valores

Se propone ser una institución inclusiva, de puertas abiertas, flexible a las diferentes propuestas y necesidades de la comunidad.

5. El Problema

El problema que se abordará en el presente trabajo es “Trayectorias Escolares Incompletas”.

Aparece reflejado en una de sus aristas (como se aprecia en la figura 2), la disminución del número de divisiones por año a lo largo del tránsito por la Escuela Secundaria (Universidad Siglo 21, 2019, lección 9).

	Turno mañana			Turno tarde	
1° año	A	B	C	A	B
2° año	A	B		A	B
3° año	A	B		A	B
4° año	A	B		A	B
5° año	A			A	B
6° año	A			A	

Figura 2. “Cantidad de divisiones por turno y curso”. (US21, 2019).

También aparece expresado en “La ubicación de la institución en contexto” donde se expresa: “En noviembre de 2018, se perdieron 64 alumnos con pase, libres y por abandono” (Universidad Siglo 21, 2019, lección 3).

Se lo puede ver también en el “Plan de evaluación de Gestión 2017” donde la figura 3 deja ver los datos que arroja la matrícula inicial y final por año (Universidad Siglo 21, 2019, lección 11).

Ciclo lectivo	Matrícula inicial	Matrícula final	Abandono		P. último día		Aprobación coloquio		Aprobación ex. regular		Repitentes	
			Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
2014	605	547	56	9,2	270	45	96	16	41	7	122	20
2015	608	549	71	12	249	41	71	12	39	6	102	17
2016	676	611	65	9,6	291	43	127	19	32	5	143	21
2017	665	565	89	13	321	48,27	107	16,09	40	6,01	112	17

Figura 3. “Matrícula inicial y final, según trayectoria escolar de los estudiantes del I.P.E.M. N° 193 José María Paz”. (US21, 2019).

También se encuentra identificado como tal en “Plan de Evaluación de Gestión 2017” y se la expresa en relación a los factores detectados por la institución que inciden sobre ella y posibles causas encontradas, tal como muestra la figura 4 (Universidad Siglo 21, 2019, lección 11).



Figura 4. “Árbol de Problemas” (US21, 2019).

5.1 Posibles Causas detectadas desde el Plan de Intervención

- Índice de inasistencia elevado.
- Vínculos de baja intensidad entre escuela y familia.
- Temprana incorporación al mundo del trabajo o tareas de cuidado a familiares.
- Necesidades básicas insatisfechas y consumo problemático de sustancias.
- Dinámicas vinculares de hostigamiento.
- Sobreedad
- Desgranamiento sostenido de matrícula a lo largo del tránsito por el nivel.

- Abandono
- Repitencia.
- Falta de estímulos y construcción de hábitos sostenidos en el tiempo.
- Pérdida de expectativas hacia lo escolar como una herramienta para el desarrollo y superación personal.
- Propuesta de enseñanza por parte del docente, desajustada respecto a los acuerdos didácticos e institucionales.

5.2 Delimitación del problema

Respecto a la problemática “Trayectorias escolares incompletas”, son muchos los factores y posibles causas que dan lugar a la misma, y por tratarse de un problema multicausal que está atravesado por diferentes dimensiones (económica, cultural, social, temporal e institucional), no solo es preciso sino estrictamente necesario hacer un recorte sobre lo institucional para poder definir un campo de acción con capacidad de influencia sobre la misma desde las posibilidades reales y concretas que posee la escuela y transitar hacia un camino de mejora en forma paulatina y continua, haciendo foco en la oferta educativa que la escuela propone y en la calidad de la misma, en función de las características que la comunidad presenta.

El presente plan de intervención está pensado para el abordaje de una de las causas detectadas que afectan a la problemática “central” y que si bien no aparece reflejada en el árbol de problemas (Figura 3), se la reconoce como tal en la página interactiva 11 en el punto

5, donde se detallan las posibles causas del mismo. Allí aparece expresado que “las Prácticas educativas se encuentran desajustadas respecto a los acuerdos didácticos e institucionales” (Universidad Siglo 21, 2019, lección 11).

Por ello, las prácticas docentes y su impacto en la trayectoria de los estudiantes será el recorte de la problemática a desarrollar en este trabajo, ya que afecta de manera directa al problema central (trayectorias escolares incompletas) y también de manera indirecta a otras causas mencionadas, como la falta de interés que manifiestan los alumnos, la repitencia, la sobreedad, inasistencias reiteradas, desgranamiento sostenido a lo largo del tránsito por el nivel, falta de expectativa sobre lo escolar y la convivencia.

6. Objetivo General

Elaborar un Plan de Mejora Institucional que le permita al equipo directivo a través de su aplicación abordar las prácticas docentes y su impacto en las trayectorias escolares de los alumnos del I.P.E.M N°193 “José María Paz” en el año 2021.

6.1 Objetivos Específicos

- Organizar al personal docente de la institución en equipos de trabajo, estableciendo en cada uno de ellos, acciones, plazos y recursos necesarios para el desarrollo de cada etapa del Plan.

- Diseñar un Diagnóstico Institucional participativo, con el aporte de los distintos equipos de trabajo, como insumo clave para la utilización de todos los docentes de la institución.
- Elaborar un taller que genere instancias de trabajo con el conjunto de los profesores posibilitando la reflexión/acción sobre las prácticas docentes en la institución y su relación con las trayectorias de los estudiantes.
- Confeccionar un dispositivo de evaluación del Plan de Mejora que permita realizar valoraciones y ajustes necesarios al equipo directivo.
- Asesorar al equipo directivo a través de encuentros para el desarrollo de cada etapa del Plan de Mejora.

7. Justificación

Actualmente, la adecuación de la práctica educativa a los acuerdos y elementos propuestos institucionalmente es decir, incorporando elementos del contexto, no constituye en sí un tema novedoso en el nivel secundario, sin embargo, en el cotidiano de las escuelas es frecuente que aparezca mencionado como una cuestión que no termina de resolverse al interior del mismo y muchas veces, por diferentes motivos, tampoco aparece enunciado con el peso específico que esta dificultad acarrea hacia el interior de las instituciones en términos de impacto en las trayectorias de los estudiantes.

Las razones de ello pueden ser varias, entre otras, subestimación del problema, complejidad para visualizarlo, dificultad para abordarlo en tanto aparece asociado a “confrontar” con la práctica de colegas y lesionar los vínculos, también por la enorme

dificultad que implica lograr el cambio de ciertas dinámicas instaladas en el docente de la escuela secundaria y en la propia Cultura del nivel Medio, entendida como un sistema de significados compartidos por todos los miembros de una institución; es decir, la percepción común de todos ellos (Fabbri; 2000).

Se trata entonces de un eje temático que si bien afecta a esta institución en particular también la trasciende, y cuyo aporte a través de este trabajo le permitirá hacer hincapié en aquello que está a su alcance poder mejorar, poniendo en el centro de la discusión la práctica educativa, que como escuela ofrece a sus estudiantes y sus implicancias.

También es importante mencionar en este punto, que tampoco suele aparecer visibilizada en el interior de las instituciones como un eje problemático (y el I.P.E.M N°193 no es la excepción), la influencia de la cultura Institucional del nivel medio en las prácticas docentes, teniendo en cuenta que históricamente la escuela secundaria se sostuvo en valores muy diferentes a los actuales y que hoy se encuentran en conflicto con las actuales políticas de inclusión y la obligatoriedad (Tiramonti, 2011). Aún se puede percibir con gran fortaleza este ideario que por muchísimos años forjó su identidad y que en forma consciente o inconsciente aparecen en las prácticas docentes, tal como ocurre en esta y muchas otras instituciones educativas del nivel.

En el I.P.E.M N°193 aparece mencionada la dificultad en la adecuación de la propuesta docente en diferentes ocasiones, sin embargo, no se visualiza un énfasis puesto en este punto. Aparece primero señalada en la identificación del problema, dentro de las causas que afectan a las trayectorias escolares incompletas, pero con ningún aporte de datos en relación al tema (Universidad Siglo 21, 2019, lección 11).

Se la trae luego desde el ámbito de la entrevista a la directora de la institución donde manifiesta como “un aspecto preocupante la formación docente” en referencia a los docentes que se inician en la actividad con escasas de experiencia en el quehacer diario para desenvolverse frente al curso (Universidad Siglo 21, 2019, lección 14), como así también en la entrevista al coordinador percibiéndola como un obstáculo a la hora de hacer el monitoreo de las trayectorias escolares. Al respecto manifiesta: “las prácticas cotidianas que tienen algunos docentes y también la lógica de la institución no coinciden con el paradigma de la inclusión” “cuesta entender en la práctica este paradigma de la inclusión” haciendo referencia al desempeño de algunos profesores (Universidad Siglo 21, 2019, lección 14).

De lo expuesto se propone este plan de intervención, que está dirigido al equipo directivo del I.P.E.M N°193 quién se encuentra facultado y tiene la capacidad de poder incidir, desarrollar y llevar a cabo un proceso de mejora en relación a la temática seleccionada, haciendo los abordajes necesarios que habiliten la posibilidad de transitar estas tensiones y poder construir a partir de su síntesis una propuesta superadora, que esté a la altura de poder ser aplicada por parte del equipo docente, poniendo la centralidad en la propuesta educativa en pos de la mejora a través de la participación de todos los actores involucrados y el compromiso ético con la profesión, encuadrando estas acciones en el artículo 2 y el artículo 11 inciso a y h de la Ley de Educación Nacional 26206 (Ministerio de Educación de la Nación, 2020).

A través de este abordaje, se aspira a impactar positivamente no solo en las prácticas docentes, sino también en la problemática central trayectorias escolares incompletas y en otras causas que la acompañan como el desinterés, el ausentismo, el desgranamiento y la repitencia. Se estima desarrollar este plan de Mejora Institucional a lo largo del ciclo lectivo

2021, pero dado el carácter flexible de la propuesta, realizando los ajustes necesarios puede sistematizarse y sostenerse en el tiempo si la institución así lo considera.

8. Marco teórico

A partir de la sanción de la ley de Educación Nacional 26.206, se establece entre otras cosas, la obligatoriedad de la Escuela Secundaria y da comienzo de esta forma a una nueva etapa en la misma, en un intento de responder a las demandas educativas que la sociedad del siglo XXI plantea. Este cambio trajo aparejado una impronta de trabajo diferente debiendo responder por cuestiones que durante mucho tiempo fueron privativas de otros niveles.

Surgen de esta forma tensiones, reconocidas como “polaridades en interjuego que definen intereses antagónicos y complementarios” (Blejmar, 2017a, p. 81) y nuevas dinámicas que obligan a hacer un análisis minucioso de las formas de organización y atención a los nuevos contextos que se hacen presentes, en una escuela media que tiene en sus espaldas un recorrido histórico vinculado a una matriz que le dio origen y cuya principal característica fue la selección por exclusión. Allí se encuentra la definición de su formato y es el fundamento de una cultura escolar que naturaliza la expulsión de aquellos que no pueden responder o adaptarse a las exigencias de la institución. La universalización y finalmente la obligatoriedad de este nivel educativo termina de romper con este mandato de origen y propone una modificación en la naturaleza de la institución y sus valores (Tiramonti G. y otros, 2011).

En las últimas décadas el nivel secundario es el que más se ha expandido en términos de matrícula de ingreso, sin embargo, esto no aparece acompañado de un sostenimiento de la

misma a lo largo de su duración, expresándose en tasas de egreso que revelan la cantidad de jóvenes que desisten en este trayecto de su formación educativa. En relación al tema, el Ministerio de Educación aporta datos a través de diferentes informes, que reflejan la variación de la tasa de egreso a nivel país desde el 2006, momento previo a la aplicación de la ley 26206, hasta el 2014, permitiendo ver algunos comportamientos.

En 2006 la tasa de egreso del nivel medio corresponde al 37,59%, en 2007 un 39,94%, en 2008 un 41,23 %, en 2009 un 44,14%, en 2010 un 42,36%, en 2011 un 42,79%, en 2012 un 44,55% y en 2013 un 45,41% (Ministerio de Educación de la Nación, 2017 b, p. 53). En cuanto al año 2014 la tasa de egreso mantiene la tendencia expresada y corresponde al 46,61% (Ministerio de Educación de la Nación, 2017a, p.35).

Si bien estos datos muestran el comienzo de un largo camino que se empieza a transitar en términos de mejora, también refleja la gran cantidad de alumnos que aún no llegan a culminar sus estudios en el trayecto común que ofrece este nivel y que por diferentes motivos eligen otros recorridos o bien desisten de hacerlo.

Durante mucho tiempo el abandono escolar o fracaso escolar fue explicado desde un modelo individual, por lo tanto, las políticas educativas apuntaban a la prevención y recuperación de alumnos en esta situación. Más tarde, la mirada comenzó a volcarse a la desigualdad social como productora de la desigualdad educativa, por lo tanto, las políticas sociales y compensatorias eran parte de las intervenciones desde el estado. Sin embargo, más recientemente, comenzó a hacerse notorio que la desigualdad social si bien es parte importante de la explicación del problema, no es toda su explicación y que las ayudas sociales por sí solas no alcanzan para evitar este fenómeno. A medida que refinamos nuestros medios para educar, las posibilidades de los jóvenes de aprender en la escuela dependen cada vez

menos de sus posibilidades individuales y más de las condiciones pedagógicas en que tiene lugar su trayectoria escolar (Teriggi, 2009).

En relación a las trayectorias escolares, cuando se las menciona en forma general, se hace referencia a las trayectorias escolares teóricas, que son aquellas que el sistema educativo define a través de su organización y sus determinantes, y que expresan los recorridos de los alumnos siguiendo una progresión lineal en los tiempos previstos por el mismo sistema. La trayectoria teórica es uno de los recorridos posibles que realizan los alumnos, sin embargo, la inmensa mayoría de las propuestas didácticas están alineadas a los ritmos previstos por esta trayectoria estándar, donde se enseña al mismo tiempo, los mismos contenidos a jóvenes de la misma edad con dispersiones mínimas, sin asumir la producción de respuestas eficaces frente a la diversidad que se atiende (Teriggi, 2009).

En esta misma línea Ferreyra H y otros (2016) señala que el tránsito por la escuela media es un recorrido complejo y atravesado por múltiples dificultades como resultado de una combinación de factores tanto externos como internos a la institución escolar. Los altos niveles de abandono, repitencia reiterada; bajos niveles de promoción, asistencia discontinua; bajo rendimiento académico, entre otros, son problemáticas que se repiten, sobre todo en sectores donde los alumnos pertenecen a niveles socioeconómicos más vulnerables.

Estas problemáticas están asociadas a una multiplicidad de factores externos que derivan en el abandono escolar por diferentes causas, entre otras, aparece el prematuro ingreso al mundo del trabajo por parte de los jóvenes; la incertidumbre en relación a la creación de un horizonte de futuro y el escaso acompañamiento familiar (por diversos motivos) en las trayectorias escolares. Sin embargo, este riesgo no es exclusivamente

atribuible a factores externos sino también la propuesta pedagógica y el funcionamiento escolar (Ferreyra H. y otros, 2016).

Lo cierto es que ante este escenario la escuela secundaria se enfrenta al desafío de adaptar su propuesta a las características que la sociedad actual exige, y a superar un estado de desconcierto por parte del cuerpo docente que aún no termina de encontrar la forma de ensamblar su propuesta educativa a la masividad y diversidad que adquirió la escuela. Se trata entonces de pensar una escuela donde los adultos aprendan como condición necesaria para que los jóvenes también lo hagan y donde la gestión escolar genere las condiciones para dar lugar a las acciones colectivas que permitan hacer posible aquello hasta ahora no lo fue (Blejmar, 2017b).

En este sentido, la figura del director cobra una especial relevancia en este punto ya que está a cargo de la gestión de lo escolar, entendiendo a la gestión como un proceso de intervenciones desde la autoridad (director) sobre la base de propósitos establecidos, y desde su rol debe diseñar situaciones con el fin de que todos los involucrados desplieguen el máximo de su potencialidad. Por su puesto que este trabajo no lo asume en soledad, sino que conforma equipos de trabajos junto a otros actores de la institución. El aprovechamiento estratégico del recurso humano disponible a la hora de iniciar un proceso de mejora escolar es indispensable para el diseño y ejecución de una propuesta. Un trabajo en equipo favorece además el entramado de vínculos que permite un diálogo entre los diferentes actores, una búsqueda compartida, permitiendo visualizar distintos cursos de acción, dando lugar a un proceso de construcción de conocimiento que es propio de cada comunidad educativa y se constituye luego en un insumo indispensable para la gestión escolar (Blejmar, 2017a).

Una herramienta valiosa que le permite al equipo de conducción institucional, analizar donde se encuentra y hacia donde se quiere ir en relación a una problemática es el Plan de Mejora Institucional. Elaborar un plan implica justamente planificar, es decir, se trata de elegir, priorizar, definir opciones para el futuro y proveer los medios, teniendo en cuenta que esta planificación siempre se enfrenta con conflictos, ya que este es inherente a las instituciones y reconocerlo permite reducir la incertidumbre y hacer una selección de estrategias adecuadas. En cuanto al término mejora, permite tener en cuenta o partir de algo ya realizado, no es un empezar de cero, implica considerar un recorrido o camino con ajustes para realizar, desnaturalizando ciertas cosas y volviendo a mirarlas desde otro lugar (Gvirtz, de Podestá, 2017).

El plan de Mejora se trata entonces de un tipo de planificación que contiene tres dimensiones clave: el contexto, el futuro buscado proyectando una imagen objetivo y la evaluación permanente de las estrategias implementadas. Incluye un plan de acción como una herramienta flexible que permite hacer adecuaciones constantes, según las necesidades que surjan y las evaluaciones. Se parte de un diagnóstico y mirando ese contexto se piensan acciones que den respuesta lo más ajustadas posible, de forma estratégica, con un sentido y un para qué. Un plan de mejora, parte de un problema concreto, pero luego debe incluir estrategias de intervención, definir indicadores de gestión, incluir etapas de monitoreo e identificar responsables, estos aspectos constituyen el valor agregado de esta propuesta (Gvirtz, de Podestá, 2017).

El término diagnóstico, hace alusión a poder distinguir, discernir, conocer. Prietto Castillo D., 1991 plantea que el diagnóstico es, en primer lugar, un ejercicio que permite hacer una diferenciación entre los elementos que intervienen en una situación determinada.

Supone diferenciar con claridad una cosa de la otra. Se trata, por lo tanto, de un proceso que conduce al replanteo de la gestión institucional y a ampliar la base de las decisiones de manera que los integrantes de una institución se movilizan, desde sus distintas funciones y/o roles, para su realización.

Al diagnóstico institucional no lo realiza solo el equipo directivo, sino que todos los actores de la institución aportan al proceso de elaboración. Existen muchas formas de realizar un relevamiento para contar con la información necesaria tanto cualitativa como cuantitativa a través de diferentes instrumentos; en este sentido, algunas preguntas simples pueden ser facilitadoras en este proceso e iniciar un análisis crítico de la realidad. Se trata que las problemáticas no permanezcan ocultas, sino visibilizarlas y la posibilidad de involucrarse para transformarla. En síntesis, se trata de realizar hipótesis de causas acerca de los fenómenos que ocurren en una determinada institución y generar un proceso de reflexión crítica sobre ellas para realizar transformaciones necesarias asumiendo por parte de todos actores institucionales diferentes grados de involucramiento y responsabilidades en el curso de las acciones que inician (Aguerrondo I.,1990).

El diagnóstico institucional participativo se inscribe dentro de una lógica de planificación estratégica, la cual tiene lugar en un contexto determinado permitiendo conocer la situación actual de forma sistemática. Implica realizar un análisis profundo de la misma, comprender los escenarios, los límites y las relaciones políticas, ideológicas y económicas que la atraviesan e hipotetizar acerca de cuál será la situación futura de no intervenir a través de acciones que modifiquen la situación inicial (Ander Egg, E., 1991).

Por lo tanto, se trata de pensar líneas estratégicas de acción que vayan habilitando la posibilidad de revertir los obstáculos que se presentan y potenciar las fortalezas, para lograr transformar positivamente situaciones de la comunidad educativa desde varios aspectos de forma simultánea consensuando un sentido, un “lugar” al que queremos llegar, es decir, una situación deseada. A partir de allí y desde los saberes y la participación de cada uno de los sujetos que interactúan en el análisis, la toma de decisiones y la puesta en marcha de una propuesta para la mejora (Ander Egg, E., 1991).

Una escuela que inicia este camino, que asume el contexto como parte constitutiva de su propuesta y, además, se propone inclusiva, procura abordar el tratamiento de la diversidad como una condición inherente al ser humano, y por lo tanto como un valor a respetar, donde cada persona posee una carga biológica distinta y se desarrolla en múltiples contextos. Luego también es necesario tener en cuenta un enfoque educativo en línea con lo planteado que proporcione una forma de mirar los problemas desde un marco teórico, ideológico y metodológico para comprenderlo y a partir de allí, diseñar una estrategia para abordarlo (Anijovich, 2014).

Por ello, en el inicio de un proceso de mejora en la propuesta educativa es necesario tener en cuenta que el éxito o fracaso de la misma dependerá en gran medida del grado de apropiación e interpretación que los actores involucrados hacen de aquello que se quiere realizar. Por lo tanto, resulta muy importante crear entre todos los actores involucrados una visión compartida del enfoque educativo, para aunar esfuerzos y orientarlos en la misma dirección. En este marco el director puede colaborar con el desarrollo profesional de los docentes proponiendo ejes temáticos puntuales en las capacitaciones a las que los docentes

asisten, organizar jornadas institucionales o reuniones que permitan el abordaje de cuestiones centrales del enfoque, proponer bibliografía de lectura, entre otras iniciativas (Anijovich, 2014).

Cuando se piensa en una institución educativa que aspira a realizar su trabajo desde un enfoque orientado al abordaje de la diversidad, es preciso tener en cuenta que no solo lo hace solo viendo la diversidad en los alumnos sino también en los docentes, sus experiencias, intereses, estilos de enseñanza y aprendizaje, junto a otras características a considerar a la hora de trabajar con ellos (Gvirtz, de Podestá, 2017).

En este punto aparece nuevamente la importancia del carácter facilitador del director que crea las condiciones, contextos y espacios fértiles para el trabajo en equipo con los distintos actores de la comunidad educativa. Blejmar plantea la definición de equipo como: “un grupo de sujetos-actores articulados emocional, intelectual y activamente por una tarea y objetivos comunes enfocados a la búsqueda de resultados” (Blejmar, 2017a, p.98). Tal puede ser el caso del equipo directivo de una institución escolar, el equipo de preceptores, de docentes, u otros. Es importante señalar que en el desafío de crear equipos es muy importante procurar una buena sintonía afectiva ente quienes lo conforman, ya que, en cierta medida, su eficacia estará dada por la calidad de esos vínculos. Esto no quiere decir que un buen equipo excluye el conflicto, sino que aprende a procesarlos y lo incluye como como motor de cambios (Blejmar, 2017a).

Asumir el abordaje de las prácticas docentes como una cuestión para la mejora, implica comprender cabalmente la distinción entre práctica docente y práctica educativa. García-Cabrera y otros (2008) plantean que si bien son procesos que se influyen mutuamente, conceptualmente tienen distinto alcance. Como práctica educativa se entiende al conjunto de

situaciones que ocurre dentro del aula, en el quehacer cotidiano entre profesores y alumnos, de acuerdo a los objetivos planificados. Mientras que la práctica docente hace referencia a un aspecto más abarcativo y se la considera como una actividad dinámica y reflexiva, abarcando los procesos de planeación y evaluación correspondiente como parte inseparable de la actuación docente, que no está limitado solo a lo que ocurre dentro del aula.

Finalmente es necesario que, luego de este recorrido y considerando un enfoque institucional de trabajo que apunte al abordaje de la diversidad, plantear un correlato didáctico que lo contenga. Anijovich (2014), propone en el diseño de aulas heterogéneas, un formato que pone en el centro del proceso educativo a los jóvenes reconociendo la diferencia de experiencias previas entre las personas, estilos de aprendizaje, intereses, cultura, entre otros. Pero también reconociendo las diferencias en las prácticas docentes, el estilo de gestión institucional, la distribución del espacio físico, modos de interacción social entre los distintos actores de la institución y forma de concebir y poner en práctica la evaluación.

Un supuesto fundante de este enfoque es todos los alumnos pueden aprender, ya sea presenten dificultades o se destaquen, pueden progresar de acuerdo a sus posibilidades, tanto a nivel cognitivo como personal y social. A modo general permite propiciar el desarrollo de un estudiante autónomo con capacidad de trabajar con otros, ofrece la oportunidad para la toma de decisiones y elegir, así como también dispone de la escuela en su conjunto para enriquecer su experiencia educativa que permita aprendizaje significativo y con sentido.

Plantearse la tarea escolar desde estos principios permite avanzar hacia un modelo educativo más justo que tienda a garantizar el derecho a la educación de los jóvenes. Veleda C., Rivas, A. y Mezzadra F. (2011) plantean que una mayor justicia educativa requiere como requisito indispensable, asegurar condiciones vitales y materiales adecuadas para el

aprendizaje de todos, y el fortalecimiento de la docencia, para poder dar cumplimiento a dos objetivos centrales, garantizar un bagaje de aprendizajes compartidos y diversificar los sentidos de la experiencia educativa.

Para ello, ciertas transformaciones en los sistemas de creencias y en la cultura profesional de la docencia son también indispensables. Para construir un modelo que avance a una mayor justicia educativa es necesario contar con docentes reflexivos y convencidos de que todos los alumnos pueden aprender, además de contar con las competencias profesionales necesarias para conducir procesos pedagógicos de inclusión. En suma, se necesitan docentes con las condiciones (poder hacer), la voluntad (querer hacer), y las competencias (saber hacer) (Veleda C., Rivas, A. y Mezzadra F., 2011).

La escuela hoy enfrenta grandes desafíos prácticos, enseñar más y mejor en contexto de incertidumbre y dinamismo constante. Por ello, según lo plantea Gvirzt. S, de Podestá M.E (2017), una buena escuela, por un lado, debiera lograr ser una institución donde los alumnos transitan, aprenden, disfrutan del conocimiento y lo aplica a otras situaciones y además egresan en tiempo y forma, pudiendo sostenerse en el próximo nivel educativo o en el mundo laboral, y por otro lado se trata de una escuela que además ha aprendido como aprender y que mejora su propuesta, que confía en que todos sus alumnos pueden aprender y que se responsabiliza por los aprendizajes de los mismos.

9. Plan de Trabajo: Plan de Mejora Institucional

“Hacia el abordaje de las Prácticas docentes y su impacto en las trayectorias de los estudiantes en el I.P.E.M N°193 José María Paz”.

9.1 Destinatarios

El destinatario de este Plan de Mejora Institucional (en adelante P.M.I) es el equipo directivo del I.P.E.M N°193. Cada una de las acciones que aquí se plantean son propuestas, sugerencias y ejemplos que deberán revisar, analizar y realizar ajustes si es que lo consideran necesario.

9.2 Acerca del rol de la asesora en el P.M.I

La asesora, Licenciada Gabriela Marconi, está a cargo del diseño general de este plan, junto con su dispositivo de monitoreo y evaluación, así como también del asesoramiento al equipo directivo en cada una de sus etapas, brindando los aportes e instrumentos necesarios para que puedan desarrollarlo en el marco de sus funciones. También estará a cargo de la asesora, la organización de los equipos de trabajo, presentar un esquema para la construcción del diagnóstico Institucional participativo y de la elaboración completa del Taller que se propone junto al asesoramiento correspondiente al equipo de aplicación del mismo.

9.3 Aspectos Generales del P.M.I

El P.M.I se conforma como un instrumento para la conducción institucional, y como tal tiene el objetivo de ser utilizado para el abordaje de una problemática puntual, en este caso “las Prácticas docentes y sus implicancias en las trayectorias de los estudiantes”.

Se desarrollará en tres etapas:

Etapa 1: Organización de equipos de trabajo y elaboración.

Etapa 2: Implementación.

Etapa 3: Supervisión y cierre.

El monitoreo y la evaluación del P.M.I. estará a cargo del equipo directivo.

Monitoreo: Se realizará a lo largo de todo el plan a través del acompañamiento y supervisión de avances en cada línea de acción en desarrollo. También a través de la presentación de informes solicitados a los diferentes equipos y de las reuniones de retroalimentación realizadas con ellos a lo largo del desarrollo del plan.

Evaluación: Se realizará por etapas, al finalizar cada una de ellas.

El Plan de Mejora como instrumento, no aspira a brindar soluciones definitivas en su propuesta, sino que es un camino a tomar entre otros posibles hacia la mejora de las prácticas docentes que brinda la institución. Las líneas de acción deberán desarrollarse y ajustarse de la mejor forma posible, para que el mismo tenga el impacto deseado en su implementación.

Es necesario como requisito fundamental para la puesta en marcha del P.M.I que cada uno de los actores involucrados esté comprometido con el abordaje de la problemática, en especial el equipo directivo, quien debe asumir el liderazgo que su rol le confiere dentro de la institución para apropiarse de esta herramienta y poder utilizarla, asumiendo la conducción de cada una de las propuestas que se presentan, y posibilitando que los demás equipos de trabajo comprendan cabalmente la importancia de su participación y el impacto de este abordaje hacia el interior de la institución y en las trayectorias de los estudiantes.

Por tal motivo, resulta importante el desarrollo de instancias de sensibilización, ajustes y evaluación no solo entre la asesora y el equipo directivo, sino también entre el equipo directivo y los demás equipos de trabajo involucrados a través de distintos espacios de encuentros, para que el presente plan pueda convertirse en aquello que aspira ser, una herramienta de trabajo que se le propone a la conducción institucional, pero que en su

desarrollo genera insumos y produce aportes valiosos para la práctica de todos los equipos docentes.

9.4 Líneas de acción planteadas para cada etapa del P.M.I.

Etapa 1: Organización de equipos de trabajo y elaboración.

- Organización de equipos de trabajo que estarán afectados al desarrollo y la ejecución del plan.
- Reuniones entre equipo directivo y asesora (2 encuentros).
- Reunión entre equipo directivo, administrativo y de aplicación.
- Elaboración de informe de Diagnóstico Institucional Participativo 2021 (en adelante D.I.P).
- Evaluación Etapa N°1

Etapa 2: Implementación.

- Reunión plenaria informativa con todos los equipos docentes para presentación de D.I.P
- Reunión entre asesora y equipo de aplicación (1 encuentro).
- Implementación de taller: Prácticas docentes y su impacto en las trayectorias escolares.
- Evaluación del taller.
- Reunión entre equipo directivo y equipo de aplicación.
- Reunión entre equipo directivo y asesora (1 encuentro).

- Evaluación de Etapa N°2

Etapa 3: Supervisión y Cierre.

- Monitoreo de Diagnósticos áulicos y planificaciones docentes.
- Observación de clases
- Elaboración de informe general de supervisión de clases.
- Reunión de equipos y cierre.
- Evaluación de Etapa N°3
- Reunión de equipo directivo y asesora (1 encuentro).

9.5 Desarrollo de líneas de Acción.

9.5.1 Etapa 1: Organización de equipos de trabajo y elaboración.

- Organización de equipos de trabajo.

Para una mejor organización y distribución de tareas se sugiere el planteo de los siguientes equipos de trabajo que serán parte del desarrollo y/o ejecución de distintas líneas de acción propuestas desde el Plan de Mejora. No obstante, el equipo directivo será quién defina si esta configuración propuesta se mantiene o deben realizarse modificaciones.

Configuración de los equipos:

- ✓ Equipo Directivo: directora- vice directora.

- ✓ Equipo Administrativo: secretaria, prosecretaria y preceptoras.

Aclaración: cuando se constituye el equipo administrativo solo se hace referencia a una de las dimensiones del trabajo que aporta ese docente al plan de mejora. De ninguna manera pretende abarcar el área completa de sus funciones o desempeño.

- ✓ Equipo de Aplicación: jefes de departamento y coordinadores.

✓ Equipo docente: Si bien todos los equipos están conformados por docentes, para el desarrollo de este plan se considera como tal a los Profesores del I.P.E.M N°193.

- Reunión entre equipo directivo y asesora (2 encuentros en Etapa 1):

1° encuentro: Mes, día y horario a convenir.

Duración: Máximo 3 horas.

Temario: Presentación general del Plan de mejora Institucional.

Intencionalidad, desarrollo detallado de la propuesta y de las líneas de acción en cada etapa, la puesta en marcha y la evaluación del mismo. El liderazgo del equipo directivo en la conducción de este proceso. Profundización en desarrollo de Etapa 1.

2° encuentro: Mes, día y horario a convenir.

Duración: Máximo 3 Horas.

Temario: Avances realizados en el desarrollo de Etapa 1. Valoraciones e inquietudes. Profundización en desarrollo de Etapa 2 del plan.

Recursos necesarios: Computadora, archivos impresos. Todo el material necesario para los encuentros con el equipo directivo será provisto por la asesora.

- Reunión entre equipo directivo, administrativo y de aplicación.

A cargo del Equipo directivo.

Temario: Socialización del plan de mejora a desarrollar e implementar, aspectos generales, importancia del abordaje de la problemática y del trabajo en equipo, líneas de acción a llevar a cabo, equipos de trabajo, integrantes en cada uno de ellos, delimitación de tareas y plazos. Profundización en Etapa 1.

Fecha de encuentro: Día, horario y turno de encuentro a considerar por la institución.

Tiempo sugerido: Máximo 2 horas.

Sugerencia: Presentar *Figura 5*. “Actividades, responsables, plazos y evaluación” que aparece en el apartado de Anexos (ver Anexo 1) en el presente trabajo.

Materiales necesarios: Proyector, computadora, tiza, pizarrón, hojas y lapiceras.

- Elaboración de Diagnóstico Institucional Participativo:

Ajustar las prácticas educativas al contexto en donde se desarrollan, es una tarea que requiere de una planificación por parte del docente y para ello necesita contar con información institucional relevante, que le proporcione a través de una lectura ágil del entorno estos datos de valor para poder incluirlos a la hora de pensar su propuesta. En este sentido la gestión institucional puede hacer el primer gran acercamiento entre el docente y el contexto de trabajo, a partir de la elaboración y actualización anual de un Diagnóstico institucional participativo, que esté al alcance y disposición de toda la comunidad docente para su consulta y utilización.

Tener acceso a un diagnóstico institucional permite hacer una “lectura de la realidad institucional”, tomando la escuela como un objeto de conocimiento. El D.I.P que elabora el I.P.E.M N°193 no estará destinado a develar la problemática que aborda este Plan de mejora, sino que la excede. Debe expresar una síntesis de información general relevante en un formato ágil, para compartir con la comunidad educativa y poder ser utilizada por ella como un insumo más a considerar a la hora de planificar, entendiendo que al hacerlo se estará llevando a cabo el primer ajuste de la práctica docente al contexto de trabajo.

Tal Instrumento puede elaborarse a través de un documento, que luego formará parte del Proyecto Institucional. Se solicitará a cada equipo de trabajo la presentación de un informe con todos los datos que deberán recabar o elaborar aportando información en cada uno de los siguientes puntos:

- Datos Generales: Proporcionados por el equipo administrativo.
 - ❖ Información administrativa general de la escuela. Por ejemplo: E-mail, Tel., C.U.E, etc. Datos necesarios que deben conocer los docentes y que son de consulta permanente.
 - ❖ Recursos materiales, de infraestructura y humanos con que se cuenta. Información actualizada.
- Datos Cualitativos: Provistos por el equipo directivo y de aplicación.
 - ❖ Acerca de la población de alumnos. Características generales y de interés para los docentes (Se puede utilizar un breve recorte del Proyecto institucional en este apartado). A cargo del equipo directivo.

❖ Principales problemáticas detectadas por los docentes a la hora de llevar adelante los procesos de enseñanza-aprendizaje. A través de aplicación de encuesta. Solicitando enumerar las principales causas en orden de prioridad (3 o 4 máximo). A cargo del equipo de aplicación. Ver en Anexos 2: *Figura 6* “Encuesta a docentes”.

❖ Acuerdo didácticos e institucionales que se han realizado hasta el momento. A cargo del equipo directivo.

Sugerencia: Para la elaboración del informe de la encuesta administrada a los docentes es conveniente agrupar las problemáticas detectadas en torno a categorías generales, por ejemplo: dentro de la categoría “oficio del alumno”, pueden referirse a cuestiones problemáticas mencionadas tales como: “no hacen las tareas”, “no estudian”, “no prestan atención”, etc. Del mismo modo pueden agruparse en “convivencia” cuestiones relacionadas a la misma. Por ejemplo: “insultan”, “peleas entre compañeros”, etc. Y así sucesivamente con las distintas categorías generales que se puedan generar a partir de las respuestas obtenidas.

- Datos Cuantitativos: Provistos por el equipo administrativo.

A través de la elaboración de diferentes indicadores, que permiten visualizar la evolución de las trayectorias escolares. Se sugiere incorporar los siguientes:

❖ Asistencia discontinua: Indicador que nos muestra la forma en que transitan los alumnos durante el año escolar. Sugerencia: elaborar

gráfico por ciclo (básico y superior) y por turno. Ver a modo de ejemplo *figura 7* “Asistencia discontinua alumnos 2019. Ciclo básico”, en el apartado anexos del trabajo (Anexo 3).

❖ **Sobreedad:** Permite analizar el tiempo que le lleva al alumno transitar por la escolaridad obligatoria, el riesgo pedagógico, interrupciones, entre otros. Sugerencia: Elaborar gráfico por año y por turno. Ver a modo de ejemplo *figura 8* “sobreedad”, en la sección anexos del trabajo (Anexo IV).

❖ **Desgranamiento interanual:** Permite visualizar la fluctuación de la matrícula por año, ya sea por pases o abandonos. Sugerencia: Elaborar gráfico por año y por turno. Ver a modo de ejemplo *figura 9* “Desgranamiento interanual y total 2019” en el apartado anexos del trabajo (Anexo 5).

❖ **Tasa de Promoción:** Permite visualizar el número de alumnos que promueven de forma efectiva de un año al otro y cuántos repiten. Sugerencia: Hacer gráfico por cohortes. Ejemplo: Promoción de 1° a 2° año (permite observar comportamiento de matrícula que ingresa al nivel), de 3° a 4° año (permite observar el pasaje de ciclo básico al orientado), 6° año (permite observar el egreso y titulación). Ver a modo de ejemplo *figura 10* “Promoción 1° a 2° año 2019”, en el apartado anexos del trabajo (Anexo 6).

La confección final del D.I.P está a cargo del equipo directivo con la colaboración de integrantes de otros equipos de trabajo que puedan realizar aportes desde el conocimiento tecnológico para su formato de difusión (pudiendo considerar más de uno).

Tiempo sugerido para la confección del diagnóstico: Máximo 2 meses.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, hojas, pen drive, fotocopias, hojas y lapiceras.

➤ Evaluación de Etapa N°1:

A cargo del equipo directivo. A través de distintos instrumentos que aportarán información de las acciones realizadas.

- ✓ Reuniones de equipos.
- ✓ Análisis de los informes realizados.
- ✓ Grilla Evaluativa para el equipo directivo.

Indicadores	Logrado	Parcialmente logrado.	No logrado
Organización apropiada de equipos de trabajo e integrantes.			
Orientaciones suficientes para el desarrollo del D.I.P			
Retroalimentación adecuada a través de reuniones de equipos.			
Adecuada distribución de tareas en cada equipo.			
Monitoreo de las líneas de trabajo.			

Figura 11. “Grilla evaluativa etapa 1”. Fuente de elaboración propia.

9.5.2 Etapa 2: Implementación.

➤ Reunión plenaria informativa con todos los equipos docentes para presentación de D.I.P.:

La siguiente acción está a cargo del equipo directivo y la exposición la realizará el mismo, con la asistencia del equipo administrativo y el equipo de aplicación.

Temario principal: Presentación el diagnóstico institucional a todo el personal docente, análisis de los datos en él expresados y reflexión sobre los mismos. Se pueden agregar otros temas de interés institucional en la misma plenaria.

Recursos Necesarios: D.I.P, computadora, proyector.

Duración: Máximo 2 horas.

➤ Reunión entre asesora y equipo de aplicación:

Día y horario a convenir. Tarea a cargo de la asesora.

Duración: 3 horas.

Temario: Taller para docentes. Tarea a desarrollar por parte del equipo de aplicación. Explicación de aspectos organizativos y técnicos. Encuentros, cronograma, actividades a desarrollar, materiales necesarios.

Recursos necesarios: Computadora, pen drive, proyector, fotocopias, papel y lapiceras.

➤ Implementación del taller

Taller: “Las Prácticas Docentes y su Impacto en las Trayectorias Escolares”.

La aplicación de este taller está a cargo en forma general, de dos equipos de trabajo.

Ejecución y Evaluación del taller: Equipo de Aplicación.

Supervisión general: Equipo Directivo.

Objetivo general: Iniciar un proceso de mejora en la adecuación de las prácticas docentes del I.P.E.M N°193 a los acuerdos pedagógicos y problemáticas planteadas institucionalmente para impactar positivamente en las trayectorias escolares.

Objetivos específicos:

- ✓ Brindar a los profesores un encuadre teórico para el desarrollo de las prácticas.
- ✓ Incorporar nuevos elementos del contexto a la planificación que realizan los docentes para su mejor adecuación.
- ✓ Enriquecer las propuestas que llevan al aula los profesores para impactar positivamente en las trayectorias de los estudiantes.
- ✓ Elaborar propuestas de clase desde el enfoque educativo que aborda la diversidad a través del diseño de aulas heterogéneas.

Aspectos Operativos

▲ Duración: El taller consta de 4 encuentros y la duración de cada uno de ellos es de 2 horas, 30 minutos.

▲ Intervalos: 1 encuentro mensual.

▲ Distribución: Cada encuentro se deberá organizar en 5 agrupamientos de 20 docentes (estimado), lo ideal es que no se exceda esa cantidad para crear un número apropiado de integrantes en las consignas grupales.

▲ Día, horario y turnos del encuentro para cada grupo: a convenir institucionalmente. A modo de ejemplo se presenta este esquema para el encuentro N°1.

Semana 1: 3 grupos, lunes, miércoles y viernes (1 en turno mañana, 2 en turno tarde).

Semana 2: 2 grupos, martes y jueves (1 turno mañana y 1 turno tarde).

Para el resto de los encuentros se puede utilizar el mismo esquema o modificarse de acuerdo a lo que el equipo directivo y el equipo de aplicación definan conveniente.

▲ Convocatoria: A criterio de los equipos de trabajos involucrados. A modo de ejemplo se plantean 2 opciones.

Opción 1: Cada docente elige el día y turno que le resulta conveniente participar en cada encuentro (hasta llegar al límite de 20 personas en el grupo).

Opción 2: se le informa al docente el día y horario que le corresponde participar y el agrupamiento lo deciden los equipos de trabajo.

Respecto de la constancia de participación que requieren los docentes la gestionará previamente el equipo directivo con el supervisor de la institución. O bien generando los acuerdos necesarios entre escuelas para garantizar la presencia de los docentes al taller en aquellos casos que ocurran incompatibilidades con el horario.

También a modo de contar con más opciones, pueden tenerse en cuenta algunos de los encuentros de jornadas institucionales planteadas desde el Ministerio y hacer coincidir el encuentro del taller en esa fecha.

▲ **Aplicadores:** Se trata de las personas que estarán a cargo del desarrollo de cada uno de los encuentros del taller. Se recomienda 3 aplicadores en cada uno de ellos. Un coordinador y un jefe de departamento para el desarrollo de cada propuesta y coordinar los grupos de trabajo, y otra persona a definir por el equipo directivo (puede ser otro jefe de departamento o preceptor) que maneje el equipo técnico en cada encuentro (computadora, proyector, etc.), encargándose además de tomar registro fotográfico/video del mismo, recopilar el material de trabajo y asistir con los materiales utilizados.

En cuanto al coordinador y al jefe de departamento que son quienes van a llevar adelante cada actividad propuesta por el taller. Resulta necesario convenir previamente entre ellos la distribución de esa tarea de acuerdo a sus preferencias y fortalezas, teniendo en cuenta que uno de los dos, o los dos en diferentes momentos, irán haciendo el registro escrito del encuentro con los detalles del mismo (incluir registro de asistencia).

Encuentro N°1: “La planificación docente y su contextualización en el I.P.E.M N°193”.

Objetivos del encuentro:

- ▲ Brindar el encuadre normativo de las prácticas docentes para el análisis y debate con los docentes.

- ▲ Analizar el D. I. P en forma grupal para reconocer su estructura y debatir sobre la información que brinda.

- ▲ Incorporar elementos del D.I.P a la planificación docente a partir de los aportes grupales para ajustarla al contexto institucional.

Tiempo total del primer encuentro: 2 horas, 30 minutos.

Fase Inicial: Bienvenida y presentación del taller.

Tiempo para esta fase: 25 minutos

Brindar los aspectos generales del taller, encuentros, objetivos. Recomendación: presentar esta información en formato de diapositivas para proyectar).

Actividad N°1: “Presentación”

A cada participante se le entrega una tarjeta de cartulina donde debe realizar un autorretrato, añadiendo “lo mejor de mí” en tres categorías: Como persona, como docente y como participante de este taller. A modo de ejemplo se presenta a través de una diapositiva, la imagen correspondiente a la *Figura 12* “Lo mejor de mí” que se encuentra en el apartado de anexos en este trabajo (Anexo 7).

Recursos necesarios: marcadores, tarjetas de cartulina.

Nota: Después de las presentaciones es recomendable pegar los retratos en un afiche y colgarlos durante el taller.

Fase de Desarrollo. Duración total 1 hora, 55 minutos (incluido el receso).

Actividad N°2: “Análisis de encuadres teóricos normativos de la práctica docente”.

Recomendación: Puede presentarse en formato de diapositivas para ir leyendo y ampliando en cada punto junto a los docentes y luego enviarlo como archivo por E-mail para utilizarlo como referencia teórica.

Tiempo previsto para el desarrollo de la actividad 2: 20 minutos

Recursos necesarios: Proyector y computadora.

Introducción: Sabemos que las prácticas docentes no se inscriben en el vacío, hay una estructura donde estas se despliegan, se delimitan y a su vez la contienen, presentamos aquí algunas normativas claves a la hora de pensar en el ámbito en el cual se insertan. Ver de *figura 13 a 18* “PPT. Taller 1,2,3,4,5 y 6”, en el apartado anexos del presente trabajo (Anexos: 8, 9, 10, 11, 12 y 13).

Teniendo en cuenta estos 3 conceptos señalados podemos reflexionar entre todos...
¿Cómo nuestra práctica docente puede incidir (en forma positiva o no) en las trayectorias de los estudiantes?

Actividad N°3: “Análisis del Diagnóstico Institucional Participativo”.

Tiempo: 25 minutos.

Recursos necesarios: 4 juegos impresos del D.I.P

Organizar grupos de 5 integrantes cada uno y presentar el informe de D.I.P (un ejemplar impreso por cada grupo). Consigna: Analizar y debatir en grupo acerca de los aportes de brinda este recurso.

Presentar preguntas orientadoras para el análisis: ¿Qué tipo de datos me proporciona este instrumento? ¿Para qué me sirve esta información que aporta? ¿Cómo puedo utilizarla? ¿Cómo este contexto influye en el desarrollo de mi práctica educativa? ¿Qué cosas puedo anticipar a partir de esta información? ¿Qué estrategias/acciones puedo elaborar?

Receso de 10 minutos: Ofrecer infusión y galletitas

Recursos necesarios: Té, café, mate u otros, galletitas, bocadillos, etc.

Actividad N°4: “Planificación”.

Recursos necesarios: 4 planificaciones docentes (de años anteriores y diferentes entre sí) con sus respectivos diagnósticos áulicos, 1 ejemplar para cada grupo. Es importante que esas planificaciones sean previamente seleccionadas por el equipo de aplicación (utilizar preferentemente planificaciones de docentes que ya no son parte de la institución borrando previamente su nombre y modificándolas, así como también borrando los nombres que puedan aparecer en los diagnósticos del grupo de alumnos). Además, se requieren 4 hojas A4 y 4 lapiceras.

Tiempo destinado a esta actividad: 60 minutos

Consigna:

Parte 1: Realizar en una hoja 3 columnas y señalar de acuerdo a la planificación presentada al grupo, que elementos incorporarían, cuales dejarían como están y cuales modificarían, teniendo en cuenta además el diagnóstico áulico y el D.I.P. (30 minutos)

Parte 2: Puesta en común de la actividad, fundamentando las acciones realizadas. (30 minutos)

Fase Final. Duración total 10 minutos.

Actividad N°5: “Cierre”

Recursos necesarios: rectángulos de papel y lapiceras.

Autoevaluación del encuentro. Consigna: Escribir en el papel de forma anónima 2 palabras (2 adjetivos) y una sugerencia, que sinteticen su experiencia en el encuentro y entregarlas a los aplicadores. Ejemplo: Práctico, llevadero, compartir los materiales trabajados.

Tarea para el próximo encuentro: Tomar su planificación del año anterior, con su diagnóstico de aula y el D.I.P y replicar la actividad N°3. (Traer las anotaciones realizadas para compartir).

Para el encuentro N°2 traer en formato papel: Una propuesta de clase de su materia (cualquiera que haya utilizado).

Encuentro N°2: “Propuesta de clase en el I.P.E.M N°193”

Objetivos del encuentro:

- ▲ Recuperar conceptos y actividades trabajadas en el encuentro anterior con los docentes para retomar lo pendiente a realizar como tarea.
- ▲ Incorporar en las prácticas cotidianas de los profesores elementos, acciones y/o actividades que permitan el abordaje de las problemáticas institucionales.
- ▲ Analizar con los docentes la proximidad entre la propuesta de trabajo que se le presenta a los alumnos y la posibilidad de poder abordarla.
- ▲ Develar con los docentes aspectos que resultan positivos a la hora de desarrollar las clases en el I.P.E.M N°193.
- ▲ Establecer de maneral grupal que aspectos debe incluir una buena práctica docente en el I.P.E.M N°193 para atender a su población de alumnos.

Tiempo total del segundo encuentro: 2 horas, 30 minutos.

Fase Inicial: Bienvenida. Socialización de aspectos generales del encuentro.

Objetivos. Tiempo: 30 minutos.

Recursos necesarios: Proyector, computadora, diapositivas del encuentro anterior como insumo a revisar.

Actividad N°1: Recuperamos a modo de síntesis lo trabajado en el encuentro anterior acerca de la planificación y socializamos la tarea que quedó planteada.

Fase de desarrollo. Duración total: 1 hora, 50 minutos.

Actividad N°2: “La propuesta de clase”

Tiempo: 30 minutos.

Recursos necesarios: Propuesta de clase, lápiz y hoja.

Consigna: Agrupar a los docentes en pareja y solicitar la propuesta de clase que trajeron. Luego se plantea:

- 1) Intercambiar la propuesta de clase con su compañero y hacer una lectura silenciosa de la misma.
- 2) Señalar 2 o 3 elementos que valora positivamente de ella y por qué.
- 3) Señalar 2 o 3 elementos que modificaría y por qué.
- 4) Socialización.

Actividad N°3: “La centralidad de la enseñanza y el conocimiento en la configuración de las trayectorias escolares”

Tiempo: 1 hora (incluido el receso).

Materiales necesarios: Proyector, computadora, video, 1 afiche, fibrón.

Philippe Meirieu plantea que... “enseñar es brindar seguridad para que otro ensaye y se equivoque sin temor a ser juzgado”.

1-Compartir la conferencia de Isabelino Siede (proyectar hasta minuto 25:11 para lo requerido en esta actividad): “La educación como un acto político y ético”, llevada a cabo en el marco del III Congreso Provincial de Buenas Prácticas en Educación. (Córdoba, 2013).

Recuperado de: <https://youtu.be/GYzMkV-aOPU> (sugerencia: Descargar previamente el video desde la computadora de dirección con acceso a internet).

Algunas preguntas para la orientar la discusión:

¿Consideran a la enseñanza como objeto de reflexión para desnaturalizar sus prácticas habituales?

¿En qué medida están presentes en nuestras planificaciones las decisiones o acuerdos pedagógicos que surgen del intercambio de ideas con otros actores institucionales?

¿Hemos podido compartir instancias de intercambio sobre las actividades de diagnóstico áulicos y las decisiones de enseñanza a partir de ellos?

Receso de 10 minutos: Ofrecer infusión y galletitas

Recursos necesarios: Té, café, mate u otros, galletitas, bocadillos, etc.

2-Consigna de trabajo: Caracterizar a su modo de “ver” la enseñanza en el I.P.E.M N°193.

¿Qué estrategias pueden diseñar para posibilitar cambios, para concebir la enseñanza en los términos que la plantea I. Siede?

Escribir las características que surgen del debate y plasmarlas en un afiche.

Actividad N°4: “Ovillo de lana”

Tiempo: 20 minutos.

Recursos necesarios: 1 ovillos de lana (2 metros por docente aproximadamente). 2 afiches, 2 fibrones.

Consigna: Se invita a los docentes a ponerse de pie y formar una ronda grande. De ser demasiados, podrían distribuirse en dos o más grupos. Se dispone de un ovillo de lana que se va a ir desmadejando según vaya pasando por los integrantes del grupo. Dará comienzo a la dinámica quien lo desee, completando con pocas palabras la frase “una buena práctica docente debe contener.... Luego pasará el ovillo, arrojándolo delicadamente, a otra persona de la ronda para que complete la misma consigna o continúe con la anterior. Esto se repetirá hasta que todos los miembros del equipo hayan compartido su acción. Los aplicadores deberán tomar registro de lo expresado y hacer una síntesis final de “una buena práctica docente” para los integrantes de ese grupo.

Fase Final: “Cierre”

Tiempo: 10 minutos.

Recursos necesarios: rectángulos de papel y lapiceras.

Autoevaluación del encuentro. Consigna: Escribir en el papel de forma anónima 2 palabras (2 adjetivos) y una sugerencia, que sinteticen su experiencia en el encuentro y entregarlas a los aplicadores.

Encuentro N°3: “El trabajo con la diversidad”

Objetivos del encuentro:

▲ Recuperar conceptos y actividades trabajadas en el encuentro anterior con los docentes para relacionarlos con los contenidos de este encuentro.

▲ Analizar de manera grupal los principios orientadores que propone el diseño de aulas heterogéneas para el tratamiento de la diversidad.

▲ Realizar una propuesta de clase con los docentes a partir de los ejemplos propuestos desde este enfoque, para aplicar en el aula.

Tiempo total del tercer encuentro: 2 horas, 30 minutos.

Fase Inicial: Bienvenida. Socialización de aspectos generales del encuentro.

Objetivos.

Tiempo: 30 minutos.

Materiales necesarios: Proyector, computadora, diapositivas del encuentro anterior como insumo a revisar.

Actividad N°1: Recuperamos de manera a modo de síntesis lo trabajado en el encuentro anterior acerca de la planificación de clase y socializamos la síntesis de las estrategias de enseñanza pensadas y los elementos que debe contener una buena práctica docente en el I.P.E.M N°193.

Fase de desarrollo. Duración total: 1 hora, 45 minutos.

Actividad N°2: “El diseño de aulas heterogéneas”

Tiempo: 50 minutos

Recursos necesarios: 4 copias del capítulo N°2 (1 por grupo).

Presentar el material provisto por la asesora, en forma impresa. Capítulo 2. “El diseño de la enseñanza en aulas heterogéneas” del libro que pertenece a la autora Rebeca Anijovich, “Gestionar una escuela con aulas heterogéneas”.

Sugerencia: Enviar el material teórico trabajado a los profesores por e-mail luego del encuentro.

Consigna: Dividirse en grupos de 5 integrantes y hacer la lectura del capítulo dado.

Preguntas orientadoras para la lectura: ¿Cómo es reconocida la diversidad en este enfoque? ¿Qué propone el trabajo con aulas heterogéneas? ¿Cómo planificar la enseñanza en este marco? ¿Cuál es la importancia del entorno educativo? ¿Qué aspectos en el diseño de la enseñanza considera imprescindibles? ¿Qué se entiende por consigna auténtica y significativa?

Cierre de la actividad: debate general y conclusiones.

Receso de 10 minutos: Ofrecer infusión y galletitas

Recursos necesarios: Té, café, mate u otros, galletitas, bocadillos, etc.

Actividad N°3: “El diseño del Ta-Te-Ti como propuesta de actividades”

Tiempo: 50 minutos.

Recursos necesarios: proyector, computadora, lápiz y papel.

Proyectar los ejemplos proporcionados por la asesora (ver en Anexos 14, 15 y 16 *figuras 19, 20 y 21*. Ta-Te-Ti 1.1, 1.2 y 2 respectivamente), explicitar las características generales de los ejemplos dados y mirarlos a la luz del marco teórico leído en la actividad anterior.

Consigna: En base a los ejemplos dados hacer el esquema completo de un Ta-te-ti para ser utilizado en su materia y en su curso.

Puesta en común de algunos trabajos.

Fase Final: “Autoevaluación e Inquietudes”.

Tiempo. 10 minutos.

Recursos necesarios: rectángulos de papel y lapicera.

Autoevaluación del encuentro. Consigna: Escribir en el papel de forma anónima 2 palabras (2 adjetivos) y una sugerencia, que sinteticen su experiencia en el encuentro y entregarlas a los aplicadores.

Tarea: Para el próximo encuentro traer el Ta-Te-Ti realizado en la actividad N°3.

Encuentro N°4: “La Evaluación a través de Rúbricas”

Objetivos del encuentro:

- ▲ Recuperar con los docentes conceptos y actividades trabajadas en el encuentro anterior para retomar lo pendiente a realizar como tarea.
- ▲ Analizar grupalmente las prácticas evaluativas que se realizan en la institución teniendo en cuenta la bibliografía dada.
- ▲ Reconocer con los docentes las ventajas que aportan las rúbricas como instrumento de evaluación.
- ▲ Elaborar a partir del ejemplo y del trabajo solicitado en el encuentro anterior, una rúbrica que permita valorar la situación.

Tiempo total del tercer encuentro: 2 horas, 30 minutos.

Recursos necesarios: Proyector, computadora, diapositivas del encuentro anterior como insumo a revisar.

Fase Inicial: Bienvenida. Socialización de aspectos generales del encuentro.
Objetivos. Tiempo:30 minutos.

Actividad N°1: Recuperamos a modo de síntesis lo trabajado en el encuentro anterior acerca del diseño de aulas heterogéneas y la elaboración del Ta-te-Ti que también se utilizará en este encuentro.

Fase de desarrollo. Duración total: 1 hora, 45 minutos.

Actividad N°2: “La evaluación como oportunidad”

Tiempo: 50 minutos

Recursos necesarios: 4 copias del capítulo N°5 (1 por grupo).

Presentar el material provisto por la asesora, en forma impresa. Capítulo 5. “Transparentar y Compartir: Las Rúbricas” del libro de la autora Rebeca Anijovich, “La Evaluación como Oportunidad”.

Sugerencia: Enviar el material teórico trabajado a los profesores por e-mail luego del encuentro.

Consigna: Dividirse en grupos de 5 integrantes y hacer la lectura del capítulo dado.

Preguntas orientadoras para la lectura: ¿Qué acciones deben asegurarse realizar los docentes para certificar saberes? ¿Qué debemos tener en cuenta en el diseño de una rúbrica? ¿Cuáles son las ventajas de utilizarlas? ¿Qué ventajas nos aporta la autoevaluación de alumnos? ¿y la evaluación entre pares?

Cierre de la actividad: debate general y conclusiones.

Receso de 10 minutos: Ofrecer infusión y galletitas

Recursos necesarios: Té, café, mate u otros, galletitas, bocadillos, etc.

Actividad N°3: “El diseño de las Rúbricas”

Tiempo: 50 minutos.

Recursos necesarios: proyector, computadora, lápiz y papel.

Proyectar el ejemplo proporcionado por la asesora (ver en Anexo 17 *figura 22* “Rúbrica”), explicitar las características generales del mismo y revisarlo a la luz del marco teórico leído en la actividad anterior y completarla entre todos.

Consigna: Utilizando el TA-Te-Ti elaborado en el encuentro anterior, definir en él los contenidos y objetivos para luego realizar una rúbrica que permita valorar la actividad.

Cierre de la actividad: Puesta en común de los trabajos realizados.

Fase Final: “Autoevaluación e Inquietudes”.

Tiempo. 10 minutos.

Recursos necesarios: rectángulos de papel y lapicera.

Autoevaluación del encuentro. Consigna: Escribir en el papel de forma anónima 2 palabras (2 adjetivos) y una sugerencia, que sintetizen su experiencia en el encuentro y entregarlas a los aplicadores.

➤ Evaluación del taller.

Por encuentro: A cargo del equipo de aplicación, se realizará luego finalizar cada uno de ellos a través de la siguiente grilla.

Indicadores	Logrado	Parcialmente logrado	No logrado
Se ha cumplido con los objetivos del encuentro			
Los docentes han participado activamente en las actividades y debates.			
El tiempo dedicado a la resolución de las consignas ha sido adecuado.			
El espacio ha sido el adecuado (condiciones y contexto).			
Buen nivel de asistencia docente al encuentro			
Los materiales presentados fueron acordes a los docentes.			
la valoración de cada docente respecto al encuentro fue positiva.			

Figura 23. “Grilla evaluación de taller”. Fuente de elaboración propia.

Evaluación Final: A cargo del equipo de aplicación.

Se realiza a través de una reunión. Día y horario a convenir por los mismos. Se expresa por medio de una síntesis y producción de informe final.

Tiempo sugerido: Máximo 3 horas.

Temario de la reunión: Evaluación final del taller. Recopilación de información y registros de los encuentros escritos y fotográficos. Realización de informe que sintetice lo realizado y resultados obtenidos. Diseño de presentación de toda la información al equipo directivo.

Recursos necesarios: Computadora, materiales trabajados, hojas, lapiceras.

Cronograma del taller

A modo estimativo se plantea el siguiente esquema, que podrá modificarse de acuerdo a los emergentes institucionales que puedan ocurrir.

Encuentros/Aplicación	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Encuentro N°1	■	■														
Encuentro N°2					■	■										
Encuentro N°3									■	■						
Encuentro N°4													■	■		

Figura 24. “Cronograma taller”. Fuente de elaboración propia.

➤ Reunión entre Equipo directivo y Equipo de Aplicación:

Día y horario a convenir por ellos, finalizada la etapa de aplicación y evaluación del taller.

Tiempo sugerido: Máximo 2 horas.

Temario: socialización acerca de evaluación general del taller. Análisis y socialización de resultados obtenidos, informe, emergentes ocurridos, nuevas inquietudes y/o necesidades detectadas que quedan pendiente para su abordaje.

Recursos necesarios: computadora, hojas, lapiceras.

➤ Reunión entre equipo directivo y asesora.

3° Encuentro: Día y horario a convenir. A realizarse luego de la presentación del D.I.P y la aplicación del taller.

Duración: Máximo 3 horas.

Temario: Etapa 3 del P.M.I. Desarrollo de la misma. Tareas de monitoreo. La supervisión de clases. Reuniones de Equipos y retroalimentación.

Recursos necesarios: Computadora, impresora, hojas.

➤ Evaluación de Etapa N°2:

A través de distintos instrumentos:

- ✓ Reuniones de equipos.
- ✓ Análisis de informes realizados.
- ✓ Grilla Evaluativa del equipo directivo.

Grilla evaluativa

Indicadores	Logrado	Parcialmente logrado.	No logrado
Presentación adecuada del D.I.P a la comunidad docente de la institución.			
Realización de las reuniones de equipo previstas en tiempo y forma.			
Elaboración y presentación de informes solicitados.			
Organización, implementación y evaluación del taller destinado a docentes			
Monitoreo de las líneas de trabajo de esta etapa.			

Figura 25. “Grilla evaluativa etapa 2”. Fuente de elaboración propia.

9.5.3 Etapa N°3: “Supervisión y cierre”

➤ Monitoreo de Diagnósticos áulicos y planificaciones.

Actividad a cargo del equipo de aplicación (específicamente jefes de departamento).

La siguiente acción tiene como objetivo observar la incorporación de elementos institucionales proporcionados por el D.I.P y el diagnóstico áulico a las planificaciones presentadas por los docentes.

Finalizada la revisión se deberá elaborar un informe que exprese lo observado para ser presentado posteriormente al equipo directivo brindando el detalle correspondiente de las cuestiones detectadas en forma general, así como también los casos particulares.

Recursos necesarios: Planificaciones y diagnósticos docentes, computadora.

Plazo de tiempo estimado: 1 mes.

➤ Observación de clases.

A cargo del equipo directivo.

Recursos necesarios: Planilla de supervisión áulica, planificaciones, diagnósticos, D.I.P, hojas, impresora.

Motivo de supervisión: “Monitoreo de acuerdos didácticos y planificación”.

Organización: Se propone el siguiente esquema a modo de ejemplo.

Semana 1: observaciones lunes, miércoles y viernes 1 o 2 por turno, de acuerdo al emergente institucional.

Semana 2: martes y jueves 1 o 2 por turno.

Desde Semana 3 en adelante se repite el esquema anterior.

Se recomienda realizar observaciones de manera sistemática y sostenidas de acuerdo al esquema por un período no menor a 8 semanas, de acuerdo a la disponibilidad de tiempos del Equipo Directivo y entendiendo, por un lado, el alto valor pedagógico que posee esta instancia y por el otro, su impacto hacia el interior de la escuela.

Se plantea 1 módulo de observación en clase y 30/40 minutos de entrevista para devolución e informe. Se deberá anticipar al preceptor de tal situación para que en el momento de la entrevista los alumnos continúen con la clase bajo su supervisión mientras vuelve el docente al aula.

La instancia de la entrevista constituye un espacio valioso para el acompañamiento y asesoramiento al docente de forma puntual, pudiendo hacer una devolución detalla de lo observado, resaltando aspectos positivos de la clase y realizando las sugerencias de aquello que se necesite mejorar.

También de modo general resulta conveniente comunicar a los docentes que durante este período establecido se estarán realizando supervisiones áulicas, sin mayores detalles ni especificaciones de días y horarios. La intención de esta comunicación no es poner sobre aviso a nadie, sino más bien contemplar que el docente no sienta una sorpresa en el momento que ocurra y que la supervisión se debe a algo malo que realiza en su práctica. La idea es siempre preservar los vínculos y el buen clima de trabajo. Por ello, es un requisito indispensable hacerlas contemplando una buena distribución de las mismas, entre las divisiones, años, ciclos y turnos.

Finalmente, se propone a modo de guía la planilla de supervisiones áulicas (en Anexo 18: *figura 26* “Planilla de supervisión”).

- Elaboración de informe general de supervisión de clases.

A cargo del equipo directivo.

Algunos aspectos a tener en cuenta e incorporar en el mismo a la hora de brindar información junto a otros que el equipo crea conveniente en torno a:

- ✓ Diagnósticos y planificación docente (si se visualiza contextualización respecto a la realidad institucional), de acuerdo a lo brindado a través del D.I.P y el taller.

- ✓ Metodología de enseñanza utilizada (en general). Aspectos de las mismas, materiales utilizados de forma preponderante, rutinas, recuperación de contenidos previos, participación de los estudiantes, momentos de la clase, etc. Tener en cuenta el enfoque trabajado en el taller acerca del diseño de aulas heterogéneas y atención a la diversidad. Reflejar si se encuentran estos elementos en las prácticas observadas.

- ✓ Gestión de la autoridad pedagógica (a modo general).

- ✓ Utilización de las Tecnologías de información y comunicación con fines pedagógicos.

- ✓ Convivencia y dinámicas vinculares en el aula (clima de clase).

Recursos necesarios: Computadora, planillas de supervisiones áulicas realizadas.

Tiempo sugerido para esta actividad: 1 Mes.

➤ Reunión de equipos y cierre. A cargo del equipo directivo con la colaboración de los demás.

Día y horario a convenir entre los actores involucrados.

Tiempo sugerido: Máximo 2 horas.

Socialización de todo el trabajo realizado en cada etapa. Evaluación de cada una de ellas y resultados obtenidos.

Recursos necesarios: proyector y computadora.

➤ Evaluación de Etapa N°3

A través de distintos instrumentos:

- ✓ Reuniones de equipos.
- ✓ Análisis de los informes realizados.
- ✓ Grilla Evaluativa del equipo directivo.

Grilla evaluativa.

Indicadores	Logrado	Parcialment e logrado.	No logrado
Análisis cualitativo de las planificaciones docentes, en relación al D.I.P y diagnósticos áulicos presentados.			
Organización y realización de las reuniones de equipo previstas en tiempo y forma.			
Puesta en marcha de las obsrvaciones áulicas y devoluciones previstas.			
Elaboración y socialización del informe de supervisión de clases.			
Monitoreo de las líneas de trabajo de esta etapa.			

Figura 27. “Grilla evaluativa etapa 3”. Fuente de elaboración propia.

➤ Reunión de equipo directivo y asesora.

4º Encuentro: Día y horario a convenir.

Duración: Máximo 2 horas.

Temario: Cierre del plan, socialización de todas las acciones realizadas.

Balance de los resultados obtenidos hasta el momento. Posibilidad de actualización y continuidad del mismo.

Recursos necesarios: Computadora, informes, evaluación del P.M.I.

9.6 Cronograma

	Actividades	Meses												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Etapa N°1	Reunión entre asesora y equipo directivo.	■	■											
	Organización de equipos de trabajo	■												
	Reunión entre equipo Directivo y equipos de trabajos conformados	■												
	Elaboración de D.I.P		■	■										
	Evaluación de Etapa N°1			■										
Etapa N°2	Presentación del D.I.P en reunión plenaria de docentes.			■	■									
	Reunión entre asesora y equipo de aplicación.		■											
	Implementación del taller a docentes.			■	■	■	■							
	Evaluación del taller							■						
	Reunión entre equipo directivo y equipo de aplicación.							■						
	Reunión entre equipo directivo y asesora.								■					
	Evaluación de Etapa N°2.								■					
Etapa N°3	Monitoreo de Diagnósticos áulicos y Planificaciones docentes.								■					
	Observación de clases.									■	■	■		
	Elaboración de informe general de supervisión de clases.											■		
	Reunión de equipos y cierre.												■	
	Evaluación de Etapa N°3													■
	Reunión entre asesora y equipo directivo.													■

Figura 28. “Cronograma”. Fuente de elaboración propia.

9.7 Recursos

- ✓ Humanos: Comunidad Docente del I.P.E.M N°193 y asesora Lic. en Educación Gabriela Marconi.
- ✓ Materiales: Fibrones, afiches, fotocopias, hojas, lapiceras, pizarrón, tizas, ovillo de lana, cartulinas, té/café, galletitas, repuestos cartuchos de tinta para impresora.

- ✓ Tecnológicos: proyector, computadora, impresora, pen drive.
- ✓ Edificio: Un aula desocupada para el desarrollo de cada encuentro del taller y para las reuniones de equipo. El zoom para realizar reunión plenaria informativa.

9.8 Presupuesto

Los honorarios de la asesora corren por cuenta de la cooperadora escolar, así como también la provisión de los recursos materiales necesarios para el desarrollo del Plan de Mejora Institucional.

Esta institución cuenta con todos los recursos necesarios, por lo tanto, no se requieren recursos financieros extras para poder desarrollar la propuesta.

9.9 Evaluación del Plan de Intervención

La evaluación será en proceso y está a cargo de la asesora, Lic. en educación Gabriela Marconi. Para ello, se tomarán datos que se desprenden del análisis de fuentes de verificación, generadas a partir de la efectivización de las líneas de acción planteadas en el Plan de Mejora y de la elaboración de una grilla con indicadores de logro, en relación a los destinatarios del plan, que se realizará al finalizar cada etapa de la propuesta.

Fuentes de verificación:

- ✓ Reuniones con equipo directivo.

- ✓ Diagnóstico Institucional Participativo.
- ✓ Informes de los diferentes equipos de trabajo.
- ✓ Planillas de supervisiones áulicas.
- ✓ Informe final de supervisión de clases.
- ✓ Monitoreo y evaluación de las etapas del plan de mejora.
- ✓ Registros fotográficos/videos y producciones de diferentes eventos.

Grillas valorativas para cada etapa:

	Indicadores		logrado	Parcialmente logrado	No logrado
El Equipo Directivo del I.P.E.M N°193	Comunes a todas las etapas	Se apropia del P.M.I como herramienta de trabajo para el abordaje de la problemática planteada.			
		Realiza los aportes necesarios y mantiene su liderazgo durante todo el proceso de ejecución de la etapa.			
		Trabaja articuladamente con todos los equipos de trabajo, responsabilizándose de conducir todas las acciones propuestas por el plan.			
		Favorece a lo largo del proceso un buen clima de labor y una valoración positiva del trabajo en equipo por parte de todos los involucrados.			
	Específicos. Etapa 1	Facilita las reuniones necesarias y realiza un acompañamiento a los distintos equipos de trabajo para la elaboración del D.I.P.			
		Organiza operativamente los equipos de trabajo de acuerdo a los lineamientos propuestos en el plan, socializa la distribución de tareas y realiza la sensibilización correspondiente.			

Figura 29. “Grilla valorativa Etapa 1”. Fuente de elaboración propia.

	Indicadores		logrado	Parcialmente logrado	No logrado
	El Equipo Directivo del I.P.E.M N°193	Comunes a todas las etapas	Se apropia del P.M.I como herramienta de trabajo para el abordaje de la problemática planteada.		
Realiza los aportes necesarios y mantiene su liderazgo durante todo el proceso de ejecución de la etapa.					
Trabaja articuladamente con todos los equipos de trabajo, responsabilizándose de conducir todas las acciones propuestas por el plan.					
Favorece a lo largo del proceso un buen clima de labor y una valoración positiva del trabajo en equipo por parte de todos los involucrados.					
Específicos. Etapa 2		Desarrolla instancia de de socialiación del D.I.P con todo el personal docente de la institución.			
		Acompaña el desarrollo del Taller y gestiona los recursos necesarios para su implementación y evaluación.			
		Genera espacio de retroalimentación activa con el equipo de aplicación del taller.			

Figura 30. “Grilla valorativa Etapa 2”. Fuente de elaboración propia.

	Indicadores		logrado	Parcialmente logrado	No logrado
	El Equipo Directivo del I.P.E.M N°193	Comunes a todas las etapas	Se apropia del P.M.I como herramienta de trabajo para el abordaje de la problemática planteada.		
Realiza los aportes necesarios y mantiene su liderazgo durante todo el proceso de ejecución de la etapa.					
Trabaja articuladamente con todos los equipos de trabajo, responsabilizándose de conducir todas las acciones propuestas por el plan.					
Favorece a lo largo del proceso un buen clima de labor y una valoración positiva del trabajo en equipo por parte de todos los involucrados.					
Específicos. Etapa 3		Asesora y monitorea las acciones de supervisión de planificaciones.			
		Realiza las supervisiones áulicas y las entrevistas correspondientes de acuerdo a lo previsto.			

Figura 31. “Grilla valorativa Etapa 3”. Fuente de elaboración propia.

10. Resultados Esperados

Se espera a través de la elaboración e implementación de este Plan de Mejora Institucional los siguientes resultados:

- lograr un incremento por parte de toda la comunidad docente del nivel de conocimiento, acercamiento y coherencia entre su propuesta de trabajo, los lineamientos institucionales y normativos, y la población de alumnos que atiende.
- Que el equipo directivo asuma un mayor protagonismo en la conducción de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se realizan en la institución, tomando el Plan de mejora como herramienta y apropiándose de él, gestionando los diferentes espacios y propuestas, atravesando las dificultades, tensiones y emergentes que aparezcan a lo largo del proceso, realizando los acompañamientos necesarios, así como también realizando el monitoreo y la evaluación del mismo.
- Instalar, a través del trabajo en equipo, una dinámica de “hacer” colaborativa y articulada, para el abordaje de diferentes situaciones que se presentan en la institución, poniendo a los sujetos en un lugar activo y de responsabilidad en la realización de diferentes acciones que favorecen lo común.
- Que los docentes de la institución puedan apropiarse y hacer uso de un instrumento práctico de referencia como el D.I.P para su consulta, análisis y contextualización de sus prácticas docentes. Así como también se espera, puedan revisar y repensar sus prácticas e innovar en sus propuestas de clase, favoreciendo el sostenimiento de las trayectorias escolares de sus alumnos.

11. Conclusión

El presente plan de intervención expresa, por un lado, el trabajo con una hipótesis causal acerca de las trayectorias escolares interrumpidas, problemática que atraviesa hoy por hoy al conjunto de las escuelas medias argentinas, y que encuentra en el abordaje de las prácticas docentes una posibilidad concreta de impactar de forma certera en el tránsito que realizan los alumnos por la escuela media.

En este sentido el aporte realizado a través de su desarrollo, es de relevancia no solo para la institución que fue elaborado, sino también para el conjunto de instituciones que se encuentren en similar situación, teniendo que ajustar su propuesta educativa a los nuevos escenarios que se hacen presentes a partir de la obligatoriedad del nivel, haciendo foco en la atención a la diversidad y al cumplimiento de la Ley de Educación Nacional en términos de garantizar el ingreso, la permanencia y el egreso de los jóvenes por la escuela secundaria.

Por otro lado, pone en el centro de la escena, la labor del equipo de conducción institucional como un actor central a la hora de llevar adelante los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa, entendiendo a la tarea del equipo directivo como un espacio cercano a la lógica de gestión de gobierno, ligado a dirigir, conducir y liderar las acciones que se proponen desde ese rol. En este sentido, el liderazgo educativo es cuestión del deseo, esfuerzo, capacidad y convicción de gente común dispuesta a explorar territorios no comunes, es decir, intentan “los nuevos posibles” que la educación está reclamando (Blejmar, 2017 a).

Por ello, el Plan de Mejora Institucional apunta en el desarrollo de cada una de sus etapas, no solo a lograr un acompañamiento en las acciones por parte del equipo directivo, sino que va más allá, requiriendo del ejercicio continuo del liderazgo y de la conducción efectiva de todas las acciones propuestas, dispuesto a asumir el desafío de elaborar nuevos elementos institucionales que habiliten mayores estadios de conciencia y comprensión de las propuestas de enseñanza que se llevan a cabo en las aulas de la institución y como las mismas dan respuesta a la población de alumnos que se atiende.

El trabajo en equipo constituye un pilar fundamental de esta propuesta, ya que permite en su dinámica de acción, reflexión y retroalimentación dar lugar a las conversaciones necesarias para posibilitar que estos nuevos grados de conciencia y comprensión tengan lugar. De este modo, se construye el conocimiento pedagógico institucional que se requiere para iniciar un camino de mejora en las prácticas docentes y lograr el impacto que se espera en torno a las mismas.

La institución educativa tiene por delante un enorme desafío, desarrollar nuevas estrategias que permitan no solo mejorar lo que se enseña sino la forma en que lo hacen, de esta forma se estará generando las bases necesarias para que las trayectorias de los estudiantes se fortalezcan en el recorrido por el nivel. Frente a este reto no es posible pensar en modelos únicos, sino propiciar condiciones para que algunas transformaciones puedan darse al interior de las mismas, generando nuevas capacidades colectivas capaces de incidir sobre los diferentes espacios organizativos, donde todos aprenden algo y todos enseñan algo, desde sus diferentes roles (Blejmar, 2017 a).

11.1 Fortalezas del Plan de Intervención

- ✓ El abordaje de las prácticas docentes como una de las causas que afectan a las trayectorias escolares incompletas, permite además producir un impacto sobre otras causas que también afectan a esta problemática tales como la motivación, repitencia, sobreedad, la asistencia regular a clases y el abandono.
- ✓ Al tratarse de un formato flexible, el plan puede ajustarse/modificarse y darle continuidad al proceso de mejora iniciado.
- ✓ Al trabajar una problemática que atraviesan muchas escuelas medias en la actualidad, puede utilizarse en otras instituciones realizando las modificaciones correspondientes.
- ✓ Al implementar este plan desde el equipo directivo permite un mayor grado de compromiso en el cumplimiento y continuidad de las acciones, así como también el monitoreo de las mismas.

11.2 Limitaciones del Plan de Intervención

- ✓ La variación en el grado de impacto, está vinculada a la apropiación que realice el equipo directivo del Plan de Mejora, en su implementación. Requiriendo como condición para que el logro sea significativo, que asuman el liderazgo y compromiso a lo largo de todas las etapas del mismo.
- ✓ La variación en el grado de impacto, está vinculada a calidad de los vínculos que se generen en los distintos equipos de trabajo organizados, quienes, en definitiva, son

los que van a moderar, procesar, habilitar u obstaculizar, las distintas discusiones, tensiones y conflictos que surjan, pudiendo o no, realizar una síntesis superadora de estas expresiones.

- ✓ Al tratarse de un proceso de mejora, requiere del sostenimiento de la propuesta más allá de los plazos establecidos para este plan y del refuerzo de las acciones desarrolladas, para el logro de mayores grados de avance.

11.3 Recomendaciones para futuras implementaciones del plan

Se recomienda una vez efectivizado el P.M.I propuesto, dar continuidad a las acciones, actualizando año a año los datos del D.I.P. Sería importante incluir en él, una breve síntesis del informe final de observaciones áulicas realizadas, pudiendo dejar expresado no solamente las dificultades detectadas por los profesores a la hora de desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino también visibilizar las fortalezas y debilidades en relación a las prácticas docentes.

En cuanto al taller, se puede retomar y continuar con un proceso de mayor ajuste, o bien incorporar nuevos elementos, teniendo en cuenta lo realizado y lo que ha quedado pendiente de abordar. Por último, es necesario que el monitoreo y supervisión de las clases siga sistematizándose como un espacio de intervención valioso y prioritario, que permite realizar retroalimentación y ajustes de forma directa con los docentes. De este modo se dará solidez a todas las acciones realizadas y permitirá avanzar hacia un mayor grado de impacto en el proceso de mejora. La clave del mismo, no radica solo en la organización y ejecución

de las acciones propuestas sino de poder ampliarlas, monitorearlas y sostenerlas en el tiempo para posibilitar el desarrollo de una nueva dinámica de “hacer institucional” más cercana a la comunidad en la que se encuentra inserta.

12. Referencias

Referencias Bibliográficas:

Aguerrondo, I. (1990). *El Planeamiento Educativo Como Instrumento De Cambio*. Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Troquel.

Aguerrondo, I. (2014). *Planificación Educativa y Complejidad: Gestión de las Reformas Educativas*. Recuperado: <https://www.scielo.br/pdf/cp/v44n153/a05v44n153.pdf>

Ander Egg, E. (1991). *Introducción a la Planificación*. Madrid. Siglo XXI.

Anijovich, R. (2014). *Gestionar una Escuela con Aulas Heterogéneas*. Argentina. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Paidós.

Bleijmar, B. (2017a). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan* (2ª ed.). Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Noveduc libros.

Bleijmar, B. (2017b). *El lado Subjetivo de la Gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo*. Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Aique Grupo Editor S.A.

Ferreira, H.; Peretti, G.; Carandino, E.; Eberle, M.J; Provinciali, D.; Rimondino, R y Salgueiro, A. (2006). Educación Media en Argentina: ¿El Problema de los Problemas? Revista Iberoamericana de Educación, 39 (4). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2030542>

García-Cabrero Cabrero, B., Loredo, J. y Carranza, G. (2008). *Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión*. Revista Electrónica de

Investigación Educativa, Especial. Recuperado de:

<http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-garcialoredocarranza.html>

Gvirtz, S.; de Podestá, M. (comps.) (2017). *El Rol del Supervisor en la Mejora Escolar*. Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Aique Grupo Editor S.A.

I.P.E.M. N° 193 José María Paz. (2019). Siglo 21, Canvas. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org1>

Matus, C. (1983). PLANEACIÓN NORMATIVA Y PLANEACIÓN SITUACIONAL. *El Trimestre Económico*, vol. Especial aniversario, N°50

Ministerio de Educación de la Nación (2017a). *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional*. Recuperado (8 de octubre, 2020) de: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005678.pdf>

Ministerio de Educación de la Nación (2017b). *Sistema educativo Nacional. Informe estadístico*. Recuperado (8 de octubre, 2020) de: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005536.pdf>

Ministerio de Educación de la Nación (2020). *Ley de Educación Nacional 26.206*. Recuperado (8 de Octubre, 2020) de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26206-123542/actualizacion>

Prieto Castillo, Daniel (1991). *Diagnóstico de Comunicación*. Quito. Ecuador. CIESPAL.

Tiramonti, G. (Dir.) (2011). *Variaciones sobre la forma escolar. Límites y posibilidades de la escuela media*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.

Veleda, C., Rivas, A. y Mezzadra, F. (2011). *La construcción de la justicia educativa. Criterios de redistribución y reconocimiento para la educación argentina*. Buenos Aires: CIPPEP-UNICEF-Embajada de Finlandia. Recuperado de: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/2536.pdf>

Referencias Audiovisuales:

Siedi, I. (2013) [Carmen Sofía Saracho Cornet] (2020, 10, 24). “*La educación como un acto político y ético*”. Recuperado de: <https://youtu.be/GYzMkV-aOPU>

13. Anexos

Anexo 1: Figura 5 “Actividades, Plazos, responsables y evaluación”

P.M. I	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Monitoreo y Evaluación
Etapa N°1	Reunión entre asesora y E. directivo.	Asesora	3 horas	Computadora. Pen drive.	E. Directivo. Asesora.
	Organización de equipos.	Asesora. E. Directivo.	1 hora	Hojas. Lapiceras.	E. Directivo. Asesora.
	Reunión de equipos	Equipo Directivo	2 horas	Computadora. Proyector.	E. Directivo
	Elaboración del D.I. P	Equipo de aplicación Equipo Administrativo Equipo Directivo.	2 meses	Computadoras, papel, impresora, pen drive, cartucho de tinta.	E. Directivo
	Reunión entre asesora y E. Directivo	Asesora	3 horas	Computadora.	E. directivo. Asesora.
Etapa N°2	Reunión Plenaria Informativa.	E. Directivo en colaboración con E. Administrativo y de E. Aplicación	2 horas	Computadora. Proyector.	E. Directivo E. Administrativo E. Aplicación.
	Reunión entre asesora y E. Aplicación.	Asesora.	3 horas	Proyector, fotocopias, papel, pen drive, computadora.	Asesora. E. Aplicación. E. Directivo.
	Implementación del Taller	E. Aplicación E. Directivo.	4 meses	Ovillo lana, papel, fotocopias, computadora, cartulinas, afiches, merienda, pen drive, cinta adhesiva.	E. Aplicación. E. Directivo.
	Evaluación del taller.	E. Aplicación	3 horas	Computadora. Pen drive.	E. Aplicación
	Reunión entre E. Aplicación y E. Directivo	E. Aplicación E. Directivo.	2 horas	Computadora. Pen drive.	E. Directivo
	Reunión entre asesora y E. Directivo.	Asesora.	3 horas	Computadora.	E. directivo. Asesora.
	Etapa N°3	Monitoreo de Diagnósticos y planificaciones.	E. Aplicación: Jefes de depto.	1 mes	Papel y computadora.
Observación de clases.		E. directivo.	2/ 3 meses	Planilla de supervisión, fotocopias.	E. Directivo.
Informe general de supervisión de clases.		E. Directivo	1 mes	Computadora.	E. Directivo.
Reunión de cierre.		E. directivo. E. Aplicación. E. Administrativo	2 horas	Computadora. Proyector. Pen drive. Parlantes.	E. Directivo
Reunión entre E. Directivo y asesora		Asesora.	2 horas	Computadora.	Asesora. E. Directivo.

Anexo 2: Figura 6 “Encuesta a docentes”

ESTIMADOS COLEGAS: Actualmente el Equipo Directivo está desarrollando un Diagnóstico institucional participativo para el I.P.E.M N°193 “ José María Paz”. En este proceso, es de vital importancia su aporte en torno a poder definir cuestiones tales como: ¿Qué escuela deseamos? ¿Cuáles es/son la/s problemática/s detectadas/s?

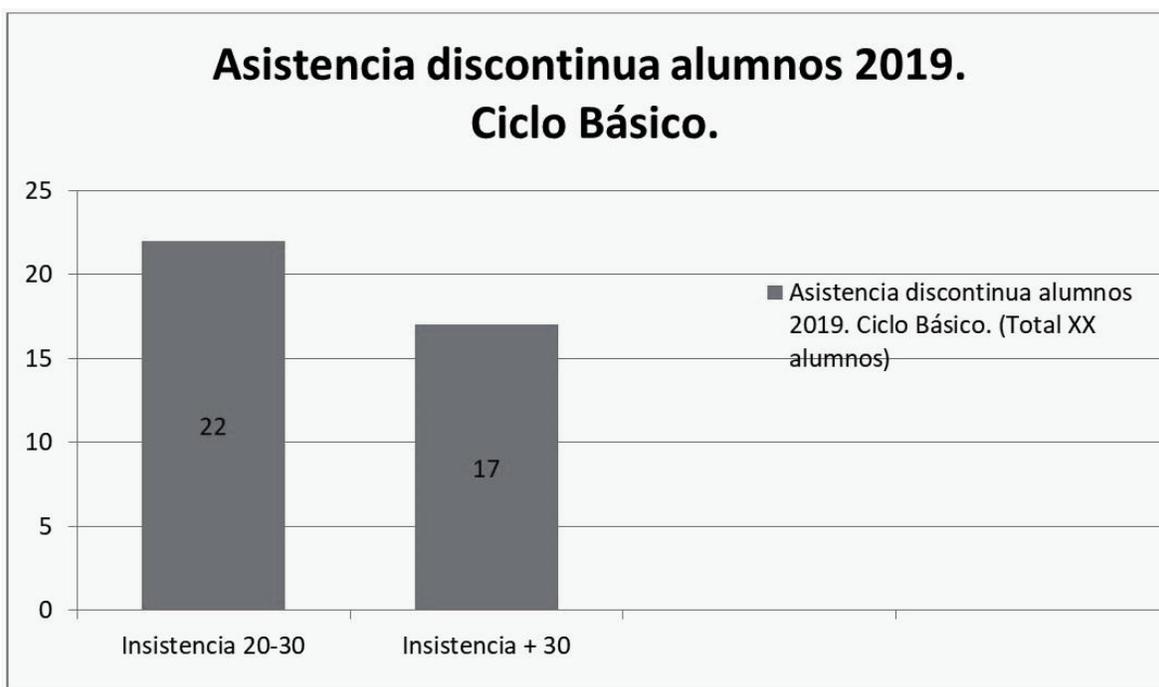
Teniendo en cuenta que identificar los problemas institucionales constituyen el primer paso para generar líneas de acción que permitan abordarlos...

A su criterio:

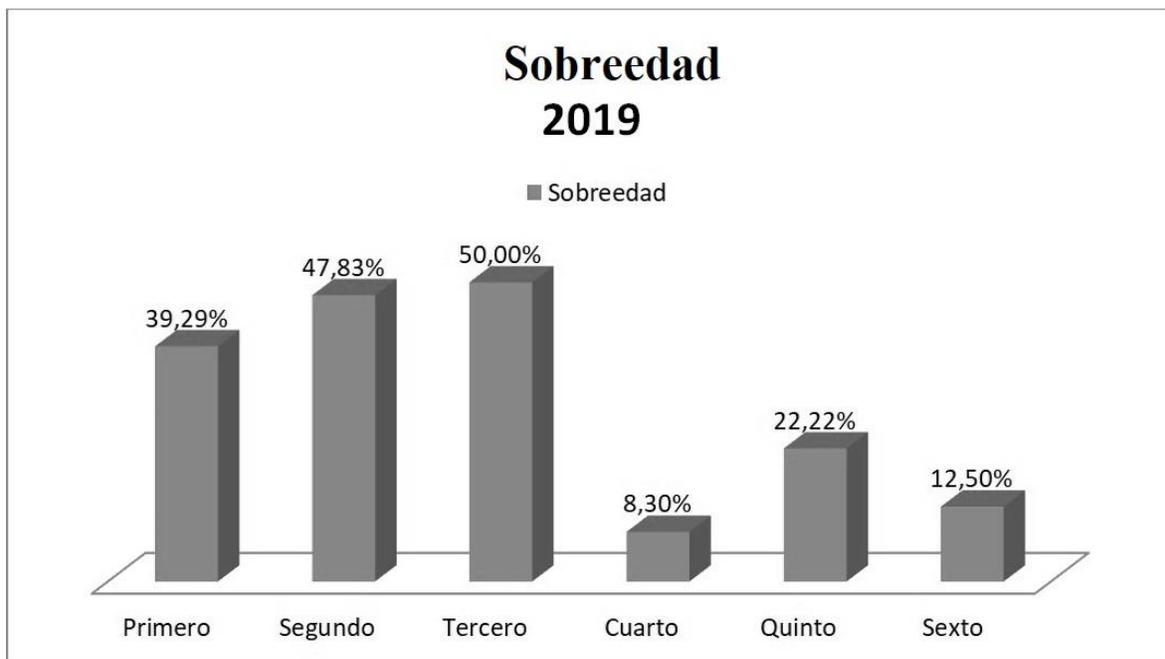
¿CUÁL/ES ES/SÓN EL/LOS PRINCIPAL/ES PROBLEMA/S DETECTADO/S EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE? (SI ES MÁS DE 1, ENUMERE EN ORDEN DECRECIENTE DE PRIORIDAD, ES DECIR, EL PRIMERO ENUNCIADO SERÁ EL DE MAYOR PRIORIDAD).

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

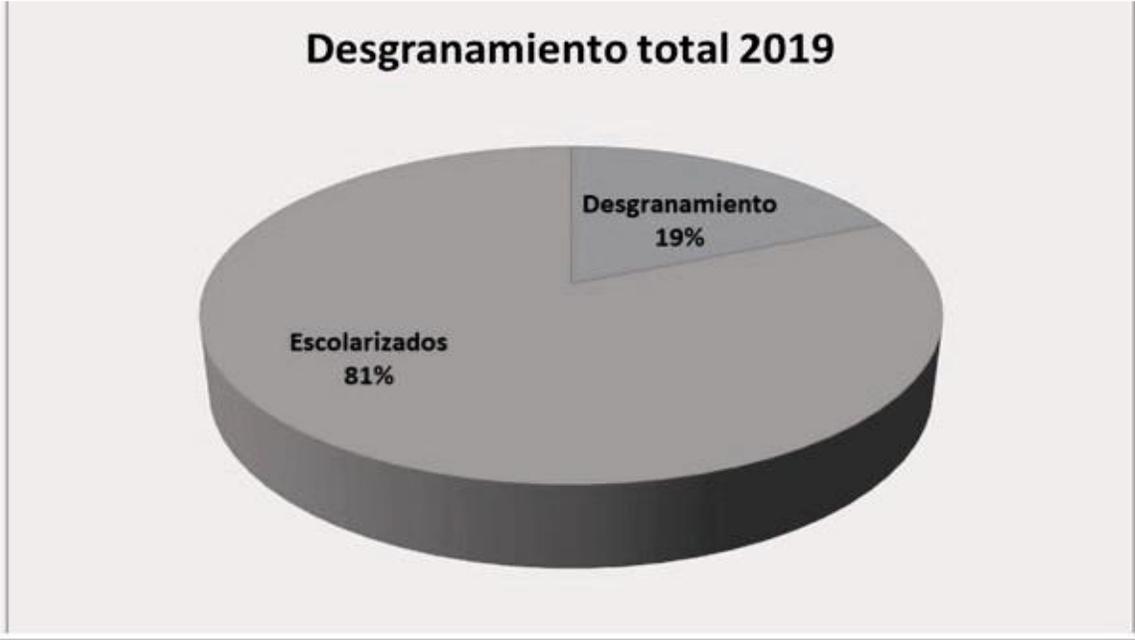
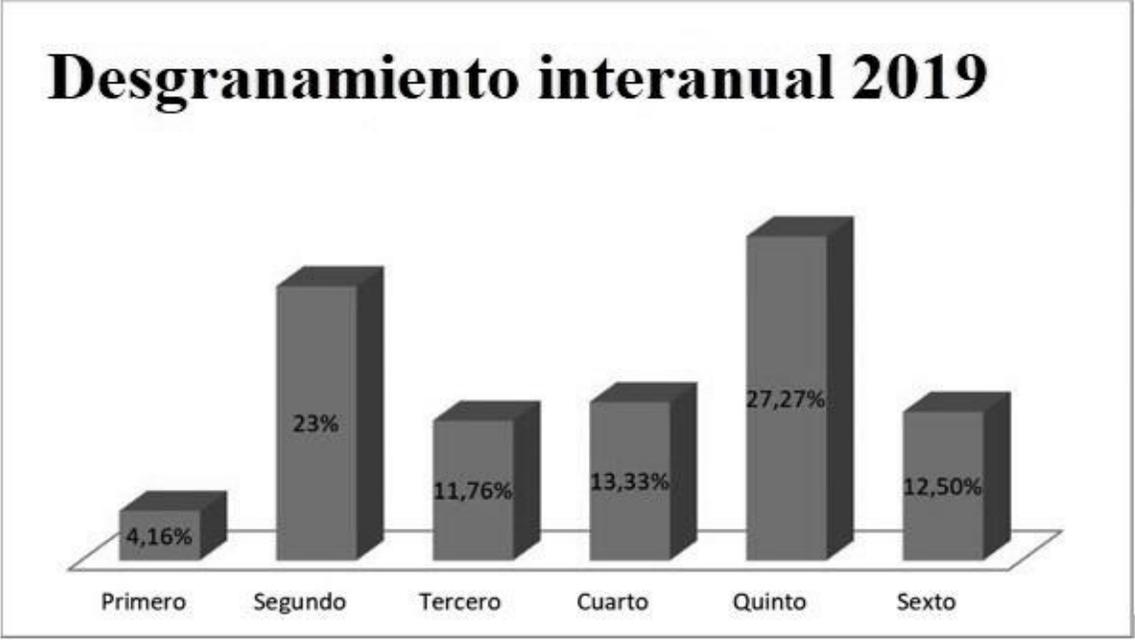
Anexo 3: Figura 7 “Asistencia discontinua ciclo básico”



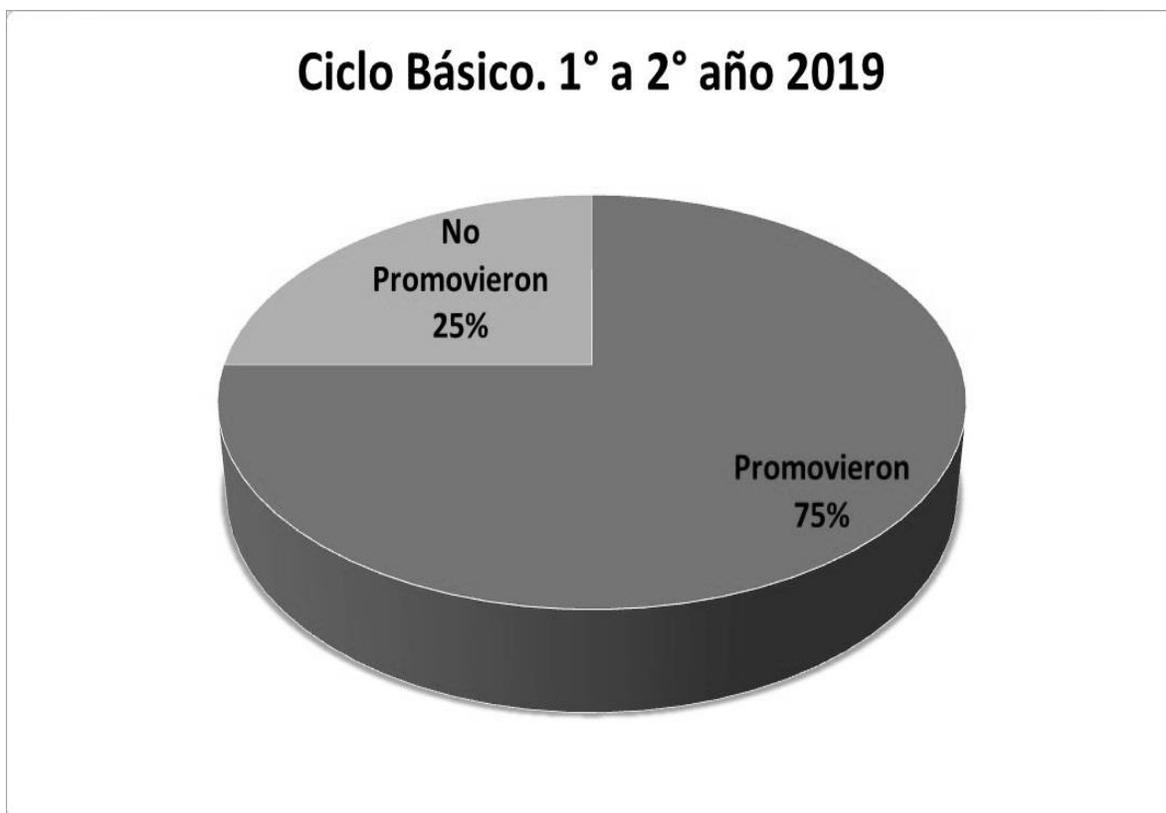
Anexo 4: Figura 8 “Sobreedad”



Anexo 5: Figura 9 “desgranamiento interanual y total 2019”



Anexo 6: *Figura 10* “Promoción de 1° a 2° año 2019”



Lo mejor de mi

Como persona:

- ❖
- ❖
- ❖

Como docente:

- ❖
- ❖
- ❖



Como participante
en este taller:

- ❖
- ❖
- ❖

Firma: Andrés Pérez

Anexo 8: *Figura 13* “PPT. Taller 1”



Anexo 9: Figura 14 “PPT. Taller 2”

Taller: “*Las prácticas docentes y su impacto en las trayectorias escolares*”.

Encuentro N°1: “La planificación docente y su contextualización en el I.P.E.M N°193”.

•Objetivos del encuentro:

- Brindar el encuadre normativo de las prácticas docentes.
- Analizar el D. I .P
- Incorporar elementos del D.I.P a la planificación docente.

Encuadre Nacional.

- Ley Nacional de Educación 26206 establece en su artículo 2 que: “La educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social, garantizados por el Estado”.
- También en su artículo 11 aparecen los fines y objetivos y en el inciso h, nos dice en relación a ellos: “Garantizar a todos/as el acceso y las condiciones para la permanencia y el egreso de los diferentes niveles del sistema educativo, asegurando la gratuidad de los servicios de gestión estatal, en todos los niveles y modalidades”.
- Finalmente en su artículo 16 nos expresa: “La obligatoriedad escolar en todo el país se extiende desde la edad de cuatro (4) años hasta la finalización del nivel de la educación secundaria”.

Encuadre Provincial

- La Ley 9.870 de Educación de la provincia de Córdoba plantea en su artículo 35 que: “La educación secundaria es obligatoria, constituye una unidad pedagógica y organizativa y está destinada a los adolescentes y jóvenes que hayan cumplido el nivel de educación primaria. Tiene la finalidad de habilitar a los adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de sus estudios”.
- Así como también en el artículo 12, derechos y deberes de los alumnos en el inciso b expresa: “A recibir una enseñanza que considere y valore sus intereses, ritmos y posibilidades de aprendizaje, y que atienda a sus características individuales, sociales y culturales”.

Encuadre institucional

La práctica docente se inscribe en una institución y en un proyecto institucional puntual, en este caso el I.P.E.M Nº193 “José María paz”. Por ello es de vital importancia adentrarnos en aquellos elementos que nos ofrece la institución para terminar de contextualizar nuestra práctica docente, que es en definitiva la que después se efectiviza dentro del aula. Pero antes de profundizar en el análisis institucional, es necesario definir conceptualmente la planificación, las trayectorias escolares y la práctica docente para trabajar con una idea común en relación a estos conceptos.

- ¿Qué entendemos por planificación?

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados” (Ander Egg, E., 1991, p.25).

Anexo 13: Figura 18 “PPT. Taller 6”

- ¿Qué entendemos por trayectorias escolares?

Cuando hablamos de ellas nos dice Teriggi (2009), nos referimos a las trayectorias escolares teóricas, que son aquellas que el sistema educativo define a través de su organización y sus determinantes, y que expresan los recorridos de los alumnos siguiendo una progresión lineal en los tiempos previstos por el mismo sistema. La trayectoria teórica es uno de los recorridos posibles que realizan los alumnos, sin embargo la inmensa mayoría de las propuestas didácticas están alineadas a los ritmos previstos por esta trayectoria estándar, donde se enseña al mismo tiempo, los mismos contenidos a jóvenes de la misma edad con dispersiones mínimas, sin asumir la producción de respuestas eficaces frente a la diversidad que se atiende.

- ¿Qué entendemos como prácticas docentes? ¿Y cómo práctica educativa?

García-Cabrera y otros (2008) plantean que si bien son procesos que se influyen mutuamente, conceptualmente tienen distinto alcance. Como práctica educativa se entiende al conjunto de situaciones que ocurre dentro del aula, en el quehacer cotidiano entre profesores y alumnos, de acuerdo a los objetivos planificados. Mientras que la práctica docente hace referencia a un aspecto más abarcativo y se la considera como una actividad dinámica y reflexiva, abarcando los procesos de planeación y evaluación correspondiente como parte inseparable de la actuación docente, que no está limitado solo a lo que ocurre dentro del aula.

Anexo 14: Figura 19 “Ta Te Ti 1.1”

Nivel: Secundario

Tema: Geósfera

Se utilizó como recurso incorporado en el aula la actividad del TA TE TI. Esta experiencia se llevó a cabo en la materia Ciencias Naturales, dirigido a alumnos de Primer Año. El fin de dicha actividad fue diversificar las producciones y las temáticas que implican el estudio de la geosfera, incorporando conceptos, y permitiendo el abordaje del tema desde la generación de distintos productos.

✓ Primera actividad.

Se suministrará a los alumnos un ta te ti de nueve casilleros. Los alumnos leerán todos los casilleros del ta te ti, y optarán por una de las siguientes opciones:

- Opción 1: casilleros 1, 5 y 9.
- Opción 2: casilleros 2, 5 y 8.
- Opción 3: casilleros 3, 5 y 7.
- Opción 4: casilleros 4, 5 y 6.

Una vez realizada la elección, los alumnos se agruparán según su elección, interviniendo el docente en la distribución de los grupos frente a la opción elegida individualmente. Luego, se les suministrará a los alumnos variedad de fuentes bibliográficas, y se instará a que ellos realicen una búsqueda bibliográfica previa a la resolución de las consignas. Dicha búsqueda será revisada por el profesor.

1 Realiza un afiche explicando qué es un volcán, cuáles son sus partes y cuándo se produce una erupción volcánica.	2 Realiza un afiche explicando qué es un terremoto, cuáles son sus partes y cuándo se produce un terremoto.	3 Ubica en un mapa los volcanes del mundo. Analiza por qué se encuentran en esas zonas geográficas. Busca información sobre erupciones volcánicas que hayan afectado a nuestro país: ubicación del volcán, año en que se produjeron y daños ocasionados.
4 Realiza una lista de las consecuencias de una erupción volcánica. Prepara un protocolo de emergencia, en forma de folleto explicativo, para situaciones de una erupción volcánica inminente.	5 ¿Qué es la geosfera? ¿En cuántas capas se divide? Haz un dibujo de ellas, y describe la composición, longitud y procesos que ocurren en cada capa.	6 Busca información de los terremotos que se produjeron en nuestro país, desde el año de sus nacimientos hasta la actualidad. Indica su magnitud e intensidad. Ubícalos en un mapa y analiza por qué se produjeron en esas zonas geográficas.
7 Realiza una lista de las consecuencias de un terremoto. Prepara un protocolo de emergencia, en forma de folleto explicativo, para situaciones de terremoto inminente.	8 ¿Qué sale expulsado de un volcán durante una erupción? Explica claramente todos los materiales involucrados en las erupciones. Investiga si existen procedimientos que permitan predecir una erupción volcánica.	9 ¿Cómo puede medirse la magnitud e intensidad de los terremotos? Investiga si en la actualidad existen procedimientos que permiten predecir el advenimiento de un terremoto.

Anexo 15: Figura 20 “Ta Te Ti 1.2”

✓ **Segunda actividad**

Durante el horario de clase, los alumnos realizarán, en grupo, las tres consignas seleccionadas. Para resolver dichas consignas tendrán tres clases, es decir, 18 horas cátedra.

Todos los grupos deberán presentar un trabajo escrito en el que se encontrarán resueltas las tres consignas seleccionadas. En el caso de las opciones 1 y 2, deberán realizar adicionalmente el afiche. Y en el caso de las opciones 4 y 7, los alumnos deberán realizar adicionalmente el folleto.

✓ **Tercera actividad**

Una vez presentado el trabajo, en el caso de los afiches, pasarán todos los grupos en simultáneo a discutir las diferentes producciones. Los que produjeron el folleto, deberán entregarle una copia a sus compañeros indicando cuáles eran las medidas preventivas más relevantes. Y aquellos que seleccionaron los mapas, deberán demostrarle gráficamente a sus compañeros las zonas más relevantes, según la consigna seleccionada.

Todos los grupos recibirán una matriz de evaluación, con el fin de saber a priori los criterios de evaluación que serán tenidos en cuenta por el profesor.

Anexo 16: Figura 21 “Ta Te Ti 2”

DISEÑO DEL TA-TE-TI Espacio Curricular: Economía. -6to año de Enseñanza secundaria. Tema: Oferta y Demanda de bienes y Servicios. 1) Elegí tres de ellas que estén en la misma línea, de manera que puedas hacer TA-TE-TI. 2) Tu elección debe incluir la actividad central																
Actividad Individual En un breve párrafo, argumente que conceptos trabajados en clase, hace referencia el economista Alfred Marshall cuando dice: <i>“Discutir si el valor está determinado por la demanda o la oferta es tan razonable como discutir si es la hoja superior o inferior de las tijeras la que corta un trozo de papel.”</i>	Actividad Individual Demanda diaria de carne <table border="1" data-bbox="662 541 963 737"> <thead> <tr> <th>Precio</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>30</td><td>1000</td></tr> <tr><td>40</td><td>900</td></tr> <tr><td>50</td><td>800</td></tr> <tr><td>60</td><td>700</td></tr> <tr><td>70</td><td>600</td></tr> <tr><td>80</td><td>500</td></tr> </tbody> </table> Grafique la curva de la demanda y responda, si el precio de la carne es de \$50 que cantidad comprarían los consumidores y ¿cuánto gastaran?	Precio	Cantidad	30	1000	40	900	50	800	60	700	70	600	80	500	Actividad grupal 1) Si el precio de las camisetas de la selección nacional de fútbol aumenta por motivo del próximo partido que jugará con Brasil en Australia. ¿Para ustedes la demanda de camisetas se desplazaría? 2 ¿Qué ocurre con la demanda de jugadores de fútbol argentinos en el exterior? Averigüe cuantos clubes de fútbol de Argentina están dispuestos a ofrecer jugadores a clubes importantes de Europa. Justifiquen adecuadamente en cada caso. Utilizando gráficas.
Precio	Cantidad															
30	1000															
40	900															
50	800															
60	700															
70	600															
80	500															
Actividad Individual Seleccione una fotografía de la web que represente para usted la oferta y la demanda de un bien o servicio. Luego utilizando PICMONKEY, debe recortarla, redimensionarla, ajustar colores, rotarla, aplicarle algún efecto e insertarle algún texto relacionado a la ley de la Demanda y Oferta vistas en clase.	En forma grupal, analizaran el Práctico N° 1. a) En su análisis, consideren argumentos basados en el marco de la ley de la oferta y la demanda. b) Recuperen los principales conceptos vistos con anterioridad c) Comenten el tema, tomen nota de las ideas principales y seleccionen los mejores argumentos que sirvan para abordar luego un debate sobre el tema.	Actividad Individual. La siguiente tabla muestra la demanda de dulce de leche en Tucumán <table border="1" data-bbox="992 1045 1295 1241"> <thead> <tr> <th>Precio por frasco</th> <th>Cantidad demandada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>10</td><td>70.000</td></tr> <tr><td>15</td><td>60.000</td></tr> <tr><td>20</td><td>50.000</td></tr> <tr><td>25</td><td>40.000</td></tr> <tr><td>30</td><td>30.000</td></tr> </tbody> </table> -Grafique la curva de la demanda. -Los tucumanos consideran al dulce de leche como un bien normal o inferior. JUSTIFIQUE.	Precio por frasco	Cantidad demandada	10	70.000	15	60.000	20	50.000	25	40.000	30	30.000		
Precio por frasco	Cantidad demandada															
10	70.000															
15	60.000															
20	50.000															
25	40.000															
30	30.000															
Tarea Individual. Explique qué efecto tendrá sobre la curva de la demanda de papa lo siguientes acontecimientos. Haga el grafico correspondiente. A) Gran parte de la población se vuelve vegetariana. B) El anuncio de que su consumo es buena para la salud, evitando enfermedades. c) Los supermercados brindan descuentos por las compras de papas.	Trabajo Grupal. Escribir un dialogo entre compradores y vendedores que se reúnen a través de un mercado virtual, donde la mayoría de las transacciones se realiza a través de redes informáticas. En el mismo deben especificar las formas de pago. Y los productos o servicios que ofrecen o demandan los consumidores de distintas partes del país.	Actividad grupal: Buscar en algún diario especializado en economía como Ámbito Financiero , el Cronista comercial o secciones económicas de otros periódicos Una nota que hable sobre la crisis económica que atraviesa Venezuela. Luego deben escribir un texto argumentando ¿Por qué motivo la gente hace largas colas para comprar alimentos básicos? Y ¿Qué ocurre con la oferta de esos bienes en ese país?														

Anexo 17: Figura 22 “Rúbrica”

Rúbrica para evaluar presentaciones orales				
	Básico	Principiante	Competente	Experto
Cantidad de fuentes utilizadas	No utilizan ninguna de las fuentes ofrecidas	Utilizan un mínimo de 2 fuentes ofrecidas para argumentar	Utilizan un mínimo de 3 ó más fuentes ofrecidas para argumentar	Utilizan por lo menos 3 ó más fuentes ofrecidas para argumentar y agregan por lo menos una nueva a partir de una búsqueda autónoma
Organización del trabajo en equipo	Participan sólo algunos miembros del equipo	Participan todos , pero no hay coordinación entre lo que plantean los participantes entre sí.	Participan todos, hay coordinación entre lo que plantean los participantes entre sí , pero uno de ellos tiene preponderancia por sobre los demás	Participan todos, hay coordinación entre lo que plantean los participantes y se visualiza una clara distribución de tareas al interior del equipo
Capacidad de argumentar	Se apoyan en la repetición de los argumentos de las fuentes ofrecidas.		Utilizan las fuentes ofrecidas para ilustrar los argumentos, agregan otras fuentes. En algunas ocasiones apelan a las ideas del equipo contrario.	Utilizan las fuentes ofrecidas para ilustrar los argumentos, apelan a comparaciones con otras situaciones y evidencian elaboraciones personales, originales, en torno a la postura sostenida. Siempre apelan a las ideas del equipo contrario.
Actitud de respeto frente a los demás equipos	Al referirse a las ideas del equipo contrario, todos miembros lo hacen en forma agresiva y descalificadora.	Al referirse a las ideas del equipo contrario, algunos miembros lo hacen en forma agresiva y descalificadora.		Al referirse a las ideas del equipo contrario, las valoran y las incluyen en sus propuestas.
Relación entre las ideas	Las ideas son poco claras y guardan escasa relación con el caso			

Anexo 18: Figura 26. “Planilla de Supervisión”

I.P.E.M N°193 “José María Paz”

PLANILLA DE OBSERVACIÓN ÁULICA

FECHA: _____ PROFESOR: _____

CURSO: _____ MATERIA: _____

TEMA DE LA CLASE: _____

CANTIDAD DE ALUMNOS PRESENTES: _____ RECURSOS MATERIALES Y DIDÁCTICOS

UTILIZADOS: _____ MOTIVO: _____

ASPECTOS A EVALUAR	LOGRADO	PARCIALMENTE LOGRADO	FALTA LOGRAR
1-Se atienden las necesidades, intereses y posibilidades de los alumnos.			
2-Se promueve la participación real de los alumnos.			
3-Se indagan sobre los saberes previos y se los toma como punto de partida.			
4-Se presta atención a las diferencias individuales.			
5-Se ofrecen diferentes estrategias y recorridos para la realización de actividades.			
6-Se implementan estrategias de recuperación de contenidos para alumnos con asistencia discontinua.			
7-Se respetan los estilos de aprendizaje de los alumnos incluidos en articulación a lo planificado en proyecto y de acuerdo a las orientaciones realizadas por la maestra de inclusión.			
8-Los contenidos que se desarrollan están de acuerdo a la planificación.			
9-La planificación está encuadrada con el D.I.P, Diagnóstico áulico y Diseño curricular.			
10-Se estimula la utilización de las T.I.C para mejorar la calidad de los aprendizajes.			
11-Se utilizan otros recursos como: Laboratorio, proyector, textos, videos, etc.			
12-El docente tiene dominio del grupo que está a su cargo: trabajan individualmente en grupos y/o parejas.			
13-En la carpeta de los alumnos figuran los contenidos y los criterios de evaluación establecidos para la materia.			
14-Se respetan las normas y acuerdos áulicos de convivencia y se logra un clima cordial en el que es posible enseñar y aprender.			
15-Cumplimiento de estados administrativos: libro de temas, diagnóstico, planificación, Corrección de carpetas y trabajos.			

OBSERVACIONES, SUGERENCIAS Y/O INDICACIONES:
