

PROPUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

IES N° 6026

**“PROFESORADO PARA LA ENSEÑANZA
PRIMARIA CON MODALIDADES”**

SERGIO DANIEL RUFINO

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. Rufino', located in the bottom left corner of the page.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

La presente propuesta está pensada para el IES N° 6026 "Profesorado para la Enseñanza Primaria con modalidades". Se concibe como una "carta de navegación" que propone orientar y acompañar las funciones de docencia, investigación y extensión, como así también las acciones educativas institucionales con el propósito de favorecer la formación integral de sus estudiantes, a la luz de una cultura de calidad, excelencia e identidad.

El Profesorado para la Enseñanza Primaria con Modalidades de Rosario de Lerma, funciona en la ciudad de Rosario de Lerma y da cabida a personas provenientes de distintos lugares del valle de Lerma, como por ejemplo sur de Salta, Cerrillos, La Merced, El Carril, Chicoana, Campo Quijano, San Antonio de los Cobres y el mismo Rosario de Lerma.

Este Instituto se crea por gestión del entonces Senador Provincial Arnaldo Damián Estrada, durante el gobierno del Sr. Roberto Romero por Res. Min. N° 2336 del 25/09/86; su objeto primordial era formar docentes para el nivel primario de la zona, ya que estos eran escasos, tal situación origina su nombre "Profesorado para la Enseñanza Primaria con modalidades" de Rosario de Lerma.

También se dictó Profesorado de Historia y Profesorado de Lengua y Literatura hasta el año 1996.

En busca de nuevas oportunidades para los jóvenes de la zona, a partir de 1997 se crean carreras técnicas por acuerdos realizados con los productores de la zona y con la Municipalidad de Rosario de Lerma, quienes solicitan que las mismas tengan que ver con la organización de Empresas. Esta nueva etapa donde la oferta no solo es de formación docente sino de formación técnica reconfigura el rol del instituto, contando con una gran aceptación de toda la comunidad de Rosario de Lerma y su zona de influencia.

En la actualidad se cuenta con la siguiente oferta educativa:

- Profesorado de Educación Secundaria en Educación Física. Turno vespertino.
- Profesorado de Educación Primaria. Turno tarde. (3º y 4º año, en cierre).
- Profesorado de Educación Secundaria en Biología. Turno tarde (1º y 2º año).
- Tecnicatura Superior en Seguridad e Higiene en el Trabajo. Turno vespertino.



La educación en la Argentina es probablemente el campo en el que más se hacen visibles todas las crisis y tensiones por las que atraviesa el país. Nos enfrentamos al reto de recuperar el retraso acumulado en el siglo XX para responder a los retos futuros: mejorar la calidad educativa y el rendimiento académico de los estudiantes y reducir de forma radical la insuficiente formación de gran parte de la población joven y adulta. Por otro lado, ha de enfrentarse a los retos del siglo XXI para que de la mano de una educación sensible a los cambios tecnológicos, a los sistemas de información y de acceso al conocimiento, a las formas de desarrollo científico y de innovación y a los nuevos significados de la cultura, pueda lograr un desarrollo económico equilibrado que asegure la reducción de la pobreza, de las desigualdades y de la falta de cohesión social.

En el marco de las transformaciones y cambios sociales, curriculares y profesionales que atraviesan al Instituto y a la comunidad de Rosario de Lerma y zonas de influencia, es necesario redefinir el rol directivo desde una concepción de organizaciones escolares dinámicas y vinculadas a los intereses de la comunidad.

Desde esta mirada situada es que la propuesta se plantea considerando dimensiones que atraviesan al rol directivo y al colectivo institucional.

- **una dimensión social**, que implica abordar demandas expresadas por la comunidad y la búsqueda de respuestas efectivas;
- **una dimensión curricular** (prescripto nacional, jurisdiccional e institucional) a través de la cual la institución debe recuperar su verdadero valor de mediadora de conocimientos y agente de cambio;
- **una dimensión profesional** y no burocrática utilizando los componentes claves que son la consulta, la comunicación, la coordinación y la coherencia.

Se adhiere entonces, que desde la función directiva, se debe hacer frente a nuevas demandas requeridas por la comunidad, el contexto social, los propios docentes y estudiantes, con respuestas innovadoras y no con las mismas que han sido elaboradas o construidas con otros supuestos en diferentes momentos históricos.

Esto se podrá concretizar a través de las rupturas epistemológicas, pedagógicas y didácticas, interpelando continuamente desde la función de directivo como "intérprete",

que incluye la actividad de comprender, buscar sentido frente al planteo del otro; interpretar en el sentido de identificar, encontrar indicios para definir una lógica de intervención y, explicar que significa poder fundamentar teóricamente esa intervención.

EN RELACIÓN A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Desde el marco normativo la propuesta toma como referencia la Ley de Educación Superior N° 24.521 (Título III), Reglamento Académico Marco (RAM) y Reglamento Orgánico Marco (ROM), donde se expresa claramente la finalidad¹ del Nivel Superior de proporcionar formación profesional, científica, tecnológica, humanística y artística, contribuir a la preservación de la cultura en sus distintos ámbitos y expresiones, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, éticas, solidarias, reflexivas y críticas, capaces de mejorar la calidad de vida y consolidar la vigencia del orden democrático.

En su artículo 3 el ROM establece las funciones de la Educación Superior, siendo estas:

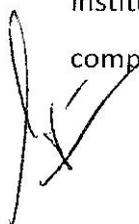
- a) Formación inicial de profesores y técnicos, con competencias científicas, humanísticas y éticas; que se caractericen por la solidez de su preparación, requeridos por el contexto socio-cultural y productivo de la provincia y del país.
- b) Actualización disciplinar y pedagógica de profesionales para el ejercicio de la docencia o actividades técnicas o artísticas, en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, de acuerdo con la competencia del título.
- c) Promover el desarrollo de la investigación sobre temas vinculados a la enseñanza, el trabajo docente, la formación docente, contribuyendo al progreso científico, tecnológico y cultural de la región y de la Nación.
- d) Asesorar pedagógicamente a las escuelas.
- e) Garantizar el desarrollo profesional como proceso continuo de perfeccionamiento y actualización para sus docentes y egresados, adecuado a las necesidades del sistema.
- f) Promover la articulación de la oferta educativa de acuerdo a las necesidades del sistema.

¹ Res. N° 5389/14. ROM. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Salta

- g) Generar condiciones equitativas de acceso, permanencia y egreso para los estudiantes en la Educación Superior contemplando las particularidades locales y regionales; en función de las nuevas tecnologías de comunicación y de acceso al conocimiento.
- h) Brindar una formación ciudadana comprometida con los valores éticos y democráticos de participación, solidaridad, resolución pacífica de los conflictos, respeto a los derechos humanos, responsabilidad, honestidad, valoración y preservación del patrimonio natural y cultural en el marco del reglamento.
- i) Desarrollar acciones de evaluación interna y externa que aseguren el cumplimiento de la planificación jurisdiccional y el mejoramiento de la Educación Superior.
- j) Profundizar los procesos de democratización en la Educación Superior, contribuyendo a la distribución equitativa del conocimiento y asegurando la igualdad de oportunidades.

Así mismo, en su artículo 17 el ROM establece las funciones del Rector de un Instituto de Educación Superior de gestión estatal, siendo estas:

- a) Cumplir y hacer cumplir la política educativa vigente en el ámbito institucional y las decisiones del Concejo Directivo.
- b) Cumplir y hacer cumplir las normas generales que correspondan.
- c) Ejercer la conducción en el marco de una participación democrática de todos los actores de la institución educativa.
- d) Convocar y presidir el Consejo Directivo.
- e) Representar oficialmente a la Unidad Educativa a su cargo y firmar toda documentación que emane de la misma.
- f) Promover y establecer relaciones con la comunidad local.
- g) Organizar, orientar, asesorar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades pedagógicas y administrativas de la Unidad Educativa.
- h) Intervenir en la aplicación del régimen de convivencia.
- i) Fomentar la constitución y funcionamiento de la Asociación Cooperadora, en las instituciones que así lo prevén, informando de su funcionamiento a la autoridad competente.



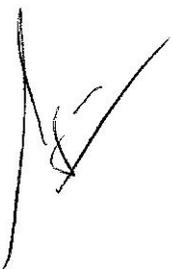
- j) Asumir la responsabilidad patrimonial de la institución y administrar los recursos económicos con que cuenta, incluyendo los provenientes de los planes y/o programas nacionales o provinciales, con presentación de memoria descriptiva y detallada para su revisión ante el Consejo Directivo.
- k) Autorizar y coordinar con el Consejo Directivo la adquisición de equipamiento y abastecimiento, preservación y mantenimiento de los bienes de la institución.
- l) Poner en posesión de las funciones o cargos al personal docente y administrativo de la Unidad Educativa, según normativa vigente.
- m) Instruir al personal de la institución sobre sus funciones, derechos y obligaciones.
- n) Aprobar los criterios y encuadres técnicos elaborados por las distintas áreas, respecto a las actividades de planeamiento, conducción y evaluación del aprendizaje, y adoptar las medidas consecuentes, teniendo en cuenta las pautas emanadas de la superioridad.
- o) Promover una cultura institucional que afiance las prácticas democráticas en el marco de derechos y responsabilidades, privilegiando el consenso, la concertación y el diálogo.
- p) Celebrar acuerdos y/o convenios con otras instituciones del sistema educativo y/u organismos, empresas e instituciones de la comunidad.

ASPECTOS CONSIDERADOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la elaboración de la propuesta se pensó en la institución desde múltiples lecturas y significados, en sus distintos actores y ofertas académicas. Desde estas ideas claves se consideró a la institución como una "organización educativa" que implica un "trabajo y rol directivo" y que toda acción confluye para la mejora y "calidad de la formación docente" y de la "educación técnico-profesional".

El IES como Organización Educativa

Pensar en la institución desde múltiples lecturas y significados, cambiar la mirada, pensar con unos y otros, es garantizar la educación como como derecho que se puede llevar adelante.



El trabajo de un director es "político"², ya que la institución es un espacio que trabaja por el bien común, por lo tanto lo mismo que nos une nos separa y al asumir una postura se presentan diferentes opciones. Asumir una mirada política de la institución es asumir que se trata de un espacio de decisiones y controversias; se constituye en un lugar situado, un contexto de trabajo que muestra cierto entramado organizacional.

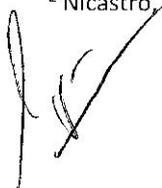
La institución como organización arma un mundo de significados, traduce universales en una cultura institucional, entendida como un conjunto de tradiciones, modos de mirar y maneras de resolver la realidad. Recuperar el lugar de lo situacional considerando aspectos socioculturales de la comunidad de Rosario de Lerma y zonas de influencia, resulta importante para no caer en categorías teóricas relacionadas con el deber ser, es decir alguien que repite y que no trabaja para pensar algo distinto.

La organización educativa es un contexto de acción con un entramado particular en el marco de un conjunto de variables y componentes de tal forma que la lectura que se requiere es particular, idiosincrática, con rasgos y caracteres propios y distintivos. No es un lugar donde se aplica una norma o una propuesta, es un lugar desde donde se mira a la institución como ámbito situado, permitiendo mover y trabajar sobre variables organizacionales muchas veces estables.

Una organización posee rasgos, no existen debilidades y fortalezas, posee componentes estructurales que se relacionan de maneras particulares y que tienen matices que operan en determinados momentos como facilitadores. Como sujetos es necesario sostenernos y lo que nos ayuda son las variables del modelo clásico: espacio, tiempo y tareas. La combinatoria de las tres variables, es decir, un espacio y tiempo particular donde se define una tarea que es educar; esto "sostiene".

La organización educativa como contexto de acción hace de las variables tiempo, espacio y tareas una trama particular que sostiene y esto constituye un contexto. Conocer situadamente el instituto es entender su trama de funcionamiento y esto hace posible el trabajo directivo: generar tramas.

² Nicastro, S. (2013) Seminario "El trabajo del Director en la escuela o sobre un hacer en situación"



El Trabajo y el Rol Directivo

El trabajo implica pensar lo que los distintos actores hacen para poder saldar la realidad. Trabajar en la realidad es llevar adelante acciones, ideas, cosas inéditas; es producir una realidad. Según F. Dubet³ el trabajo combina rol, oficio y rasgos personales.

Desde un modelo clásico el rol es lo fijo, lo institucionalizado. Sin embargo desde una nueva mirada la presente propuesta adhiere a la constitución del rol directivo desde lo relacional, donde se evidencian señales de confianza y se genera el compromiso. La manera particular de trabajar se constituye en el oficio. En ninguno de los casos el rasgo personal define o explica el trabajo de un actor; si se lee de esta manera se omite el rol.

El trabajo de un director es un trabajo político, ya que trabaja en una organización donde prima por definición la controversia de ideas, donde hay una pluralidad que define la organización, una tensión permanente entre lo ideal, lo real y lo posible.

La controversia tiene que ver con la dimensión política. La política es un atributo, se define como lo técnico, lo instrumental, pero en realidad conviven múltiples alternativas de acción, liderar con la pluralidad que hace al colectivo de la institución, es la conflictividad inherente a cualquier hecho humano, es una tensión entre variables y no una lista de dificultades.

El trabajo del director no es la disputa con el otro, sino se trata de pensar y convivir con el otro, aceptar al otro como tal.

Desde la idea de trabajo político se propone fortalecer desde la gestión una serie de condiciones que fortificarían el tendido de tramas:

- Respeto: condición inherente al trabajo con otros.
- Confianza: condición que genera compromiso y que apuesta al futuro.
- Reconocimiento: al trabajo, al rol que genera condiciones para que ocurran cosas, para contar con los sostenes necesarios.

³ Dubet, F. (2006) El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad. Barcelona. Gedisa.

La Formación Docente Inicial

Considerando la formación docente como uno de los ejes que caracterizan a la institución es inevitable pensar que la calidad de un profesorado se relaciona e impacta en la calidad de la educación de una región, provincia y país.

De ahí la prioridad de esta propuesta de considerar al fortalecimiento de la formación docente inicial, trayectoria académica y profesión docente como claves para el éxito.

Un profesor que cuente con una formación inicial de calidad y con las oportunidades de acceder a programas de capacitación continua, puede contribuir al mejoramiento de los resultados.

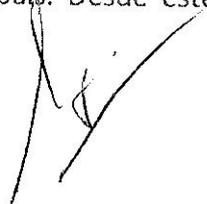
Esto nos posiciona fuertemente en poner la mirada en el acompañamiento a las trayectorias académicas de los estudiantes, a la revisión de las prácticas y el desafío de cambiar una mirada histórica y cristalizada dando espacios a los actores institucionales para revisar y dar nuevos sentidos y significados a la formación docente inicial, pero reconociendo, rescatando y respetando las trayectorias del IES N° 6026

Educación Técnico-Profesional

El creciente desarrollo tecnológico y el alto nivel de especialización alcanzado en determinados sectores productivos de la región determina que en el mercado laboral adquiera una importancia creciente la mejora de las competencias profesionales específicas de los jóvenes en un campo ocupacional, lo que implica también la necesidad de establecer una vinculación más estrecha entre la educación y la educación técnico-profesional.

En este entramado de relaciones entre educación, formación permanente y empleo se encuentra la educación técnico-profesional. Considerada durante muchos años la oferta pobre del sistema educativo, refugio de aquellos estudiantes sin oportunidad para continuar estudios académicos, o alternativa devaluada de las personas adultas para mejorar sus condiciones de trabajo.

Hoy la Educación Técnico-Profesional constituye, sin embargo, una de las más potentes herramientas para favorecer el desarrollo económico y social de una región, provincia y país. Desde este marco se prevé ponderar las propuestas de formación técnica en la



institución, considerando que su diseño y desarrollo tengan en cuenta las exigencias laborales y formativas de la sociedad actual.

IDEAS EJES QUE ORIENTAN LA PLANIFICACIÓN PARA UNA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

El concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación.

El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Una de las tareas fundamentales que regirán el accionar de la gestión de conducción del IES N° 6026 será la de revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que el eje central de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica.

La transformación en la que estamos inmersos actualmente en el IES N° 6026 nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo futuro: la gestión educativa estratégica.

La gestión educativa, desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, puede considerarse como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento



continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.⁴

Desde estos marcos referenciales se pretende priorizar aspectos relacionados con:

- La centralidad en lo pedagógico, partiendo de la idea de que el trabajo medular del sistema educativo y por ende del instituto consiste en la generación de aprendizajes para todos los estudiantes.
- La profesionalización, reconfiguración y adquisición de nuevas competencias por parte de los diversos actores educativos que permitan la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- El trabajo en equipo, que proporcione al instituto una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover y que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.
- La apertura al aprendizaje y a la innovación basada en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; encarar y resolver situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- El asesoramiento y orientación para la profesionalización en espacios de reflexión para la formación permanente, para repensar la acción, y habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- La intervención sistémica y estratégica para visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen.

Los componentes a tener en cuenta en esta propuesta de gestión educativa estratégica se organizan en categorías conceptuales que sirven para identificar los referentes claves en el proceso de transformación y de mejora continua que se pretenden. Estas categorías

⁴ Pozner, P. (2000) Competencias para profesionalización en la Gestión. Instituto Internacional de Planificación Educativa (IIPE). UNESCO, sede Buenos Aires.

permitirían tejer tramas entre la gestión, el trabajo en equipo y la profesionalización docente convirtiéndose en ideas ejes que orientarían la planificación estratégica institucional. Entre estas se consideran:

- Liderazgo compartido, entendido como "el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos"⁵, es decir, el papel del directivo va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, primando un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo y estudiantes.
- Trabajo colaborativo, que implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional que posibilita la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza, armonía y respeto en las relaciones interpersonales, donde se establecen acuerdos y se cumplen.
- Prácticas docentes flexibles referidas a las formas y los fines de la práctica cotidiana que, más allá de conformarse con lograr un conjunto de contenidos curriculares, debe asegurar que los estudiantes desarrollen capacidades que les permitan integrarse y desenvolverse con plenitud en el campo profesional y en la vida misma.
- Planeación estratégica como un proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo institucional hacia escenarios deseados a mediano plazo.
- Características básicas constituidas por elementos como la misión, visión, objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores; que son referentes para la institución en términos del alcance máximo de los propósitos bajo su responsabilidad. Además, permitirían delimitar el campo de acción de la institución y permitirían al colectivo institucional contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.

⁵ Kotter, J. (1990) El factor liderazgo. Díaz de Santos. Madrid.

- Evaluación para la mejora continua, referida a la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados, con apertura a juicios externos, para la toma de decisiones.
- Participación social responsable, referida a la participación de la comunidad y organismos interesados en cooperar y en el acontecer del instituto.
- Rendición de cuentas como procesos para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de la gestión; comprende el clima organizacional y el áulico, el proceso de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes y la administración de los recursos.
- Libertad en la toma de decisiones, que no puede ser restringido a un único ámbito, en un solo tiempo ni ser generado por un único actor. Se entiende considerando a los distintos actores institucionales quienes, a través de sus prácticas, ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de lo que están haciendo.

LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LAS DIMENSIONES CONSIDERADAS EN LA PROPUESTA

Una premisa fundamental en el proceso de cambio es entender lo que sucede al interior del instituto para poder decidir qué procesos deben permanecer en éste, cuáles deben ser cambiados, cuáles eliminados y qué cosas nuevas se requiere hacer. La dinámica institucional es compleja y es poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en él, por lo que es necesario analizarlo por partes; que permitan emitir juicios de valor y tomar decisiones claras.

Resignificar y empoderar la identidad institucional del IES N° 6026 requiere, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano del instituto. Para la presente propuesta se consideraron cuatro dimensiones que son parte y transversalizan la gestión directiva: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria.

Dimensión Pedagógica curricular

Esta dimensión se relaciona con el trabajo que se realiza en el aula y, como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos y



establece un conjunto de valores al interior del aula. Considera las formas de hacer e interactuar entre docentes y estudiantes para desarrollar las capacidades.

Desde esta dimensión se pretende que el colectivo institucional pueda:

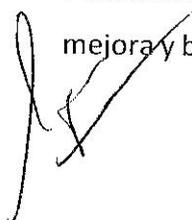
- Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza que permita reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos que se aplican para enseñar a los estudiantes muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender.
- Generar ambientes de aprendizaje exitosos considerando los estilos de aprendizaje de los estudiantes, es decir, reconocer las formas con las cuales desarrollan mayor concentración, para poner en juego capacidades como comprensión lectora, producción de textos, trabajo con otros, resolución de problemas y pensamiento crítico.
- Poner en práctica alternativas didácticas que propicien que el proceso de aprender sea significativo para cada estudiante, atendiendo a aquellos que tienen necesidades especiales y/o discapacidad, o a quienes tienen alto o bajo nivel de logro.
- Discutir y acordar las mejores estrategias de enseñanza y las formas de atención a ciertos estudiantes desde una planeación didáctica compartida y sin que descuide las especificidades de cada espacio.

Dimensión Organizativa

Esta dimensión considera la interrelación al interior del colectivo docente. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores institucionales.

La propuesta, desde esta dimensión organizativa, pretende intervenir facilitando:

- Traducir los valores en actitudes como sustentos para la organización institucional y la toma de decisiones más convenientes al enfrentar diversas situaciones.
- Asumir profesionalmente la misión y visión institucional acordadas para obtener resultados de calidad, mejorar procesos y resultados, encontrando oportunidades de mejora y buscando estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad.



- Asignar responsabilidades a los diferentes actores del colectivo institucional, según perfiles, demandas, programas, proyectos, entre otros.

Dimensión Administrativa

Desde esta dimensión se propone identificar y garantizar los tipos de actividades que desde la administración institucional favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los estudiantes, las prácticas docentes, y también del personal administrativo y de maestranza. Para ello se propone:

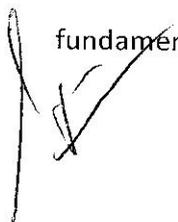
- Coordinar permanente los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo.
- Garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la institución, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión institucional en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

Dimensión de Participación social comunitaria

Esta dimensión involucra la participación de los miembros de la comunidad donde se ubica la institución. Considerando la historia, el contexto y zonas de influencia del IES N° 6026 resulta imprescindible identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas socio-comunitarias, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del instituto.

Se involucran en esta dimensión Escuelas Asociadas para la realización de las Prácticas de las carreras de formación docente e Instituciones para las Prácticas Profesionalizantes de las carreras técnicas, como así también Centros Vecinales, Instituciones de Educación no formal y actividades que forman parte de la cultura de la ciudad de Rosario de Lerma.

Para finalizar, y retomando la idea de liderazgo directivo, este se abordará desde lo curricular, lo organizativo, lo administrativo o la participación social. Lo mismo pasa cuando se alude al trabajo colaborativo y a la participación social responsable, pues en la dimensión denominada como tal, están inmersas prácticas dialógicas entre actores, elemento fundamental en esta propuesta.



Las dimensiones de la gestión son el marco en donde cobran vida, se relacionan y resignifican y se puede observar la dinámica, interactiva y vertiginosa realidad educativa e institucional.

LA ARTICULACIÓN EN LAS DISTINTAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN

La creación de espacios de participación constituye uno de los principios fundamentales para analizar y favorecer el potencial institucional de los actores. Sin la participación de los mismos no puede pretenderse un proyecto con el compromiso colectivo que requiere. La comunicación fluida, plena, que logre llegar al otro, seguramente lo anima a intervenir en distintas instancias de participación.

Se recupera entonces la idea de conformación de equipos de trabajo que posibilita situar el debate de las particularidades institucionales y del contexto, promoviendo el sentido de pertenencia y la integración a una comunidad educativa. Esto favorece la expresión y el reconocimiento de diferentes puntos de vista, de intereses y necesidades de los sujetos, permitiendo definir criterios compartidos, cuyos significados sustentan futuras decisiones y prácticas, tanto institucionales como áulicas.

La articulación en la dimensión pedagógica curricular

En el marco del Programa Nacional de Formación Permanente (PNFP) "Nuestra escuela" (2015), del Ministerio de Educación de la Nación, se señala que:

La enseñanza es un acto político de transmisión de la cultura a las nuevas generaciones. Pensar que esta transmisión implica una mera copia, sin traducción ni resignificación por parte de los sujetos, supone una subestimación y un desconocimiento acerca de cómo se llevan a cabo las prácticas de enseñanza y los procesos de aprendizaje.

Recuperar la centralidad de la enseñanza como tarea específica de las instituciones educativas requiere repensar las prácticas y redefinirlas, si se pretende trabajar teniendo como eje vertebrador las trayectorias educativas de los estudiantes en función de su derecho a la educación. Reflexionar acerca de los nuevos contextos y desafíos requiere revisar y superar prácticas tradicionales derivadas de la escuela de la modernidad, centrada en experiencias y organizaciones únicas y uniformes.



El PNFP plantea que "Podemos pensar y seguir pensando, pero sobre lo que no nos queda duda es que enseñar hoy es mucho más que dar la clase".

Desde la propuesta se resignifican las prácticas pedagógicas centradas en las trayectorias educativas de los estudiantes pensadas con otros para la toma de decisiones pedagógicas con respecto a los contenidos y a los modos de enseñarlos y evaluarlos para construir y conseguir un verdadero aprendizaje.

Trabajar entonces desde un criterio de articulación sustentable real no consiste en realizar actividades aisladas a lo largo del año sino en un verdadero proyecto común que contemple pautas tales como:

- Vincular sistemáticamente los proyectos previendo acuerdos entre los distintos actores, acuerdos pedagógicos, registro de las trayectorias de los estudiantes en términos de aprendizaje, evaluación del proceso de enseñanza.
- Definir tiempos y espacios intra e interinstitucionales para realizar encuentros o jornadas a fin de establecer acuerdos y determinar estrategias conjuntas.
- Promover la implementación de situaciones didácticas que propondrán a los estudiantes en la articulación pedagógica, en pos de favorecer la continuidad de las trayectorias educativas.

Se enuncian a continuación algunas ideas ejes y estratégicas que concretarían la articulación en esta dimensión:

- ✓ Lectura compartida de diseños curriculares.
- ✓ Encuentros para la revisión de fundamentos epistemológicos y didácticos de los espacios curriculares.
- ✓ Producción conjunta de acuerdos pedagógicos.
- ✓ Análisis compartido de planificaciones y secuencias didácticas.
- ✓ Análisis compartido de producciones de estudiantes.
- ✓ Planificación de secuencias conjuntas.
- ✓ Observaciones cruzadas en parejas pedagógicas.
- ✓ Planificación de acuerdos para el uso de espacios compartidos y recursos didácticos.



- ✓ Prácticas de coevaluación entre diferentes grupos.
- ✓ Análisis de continuidades de prácticas evaluativas.

La articulación en la dimensión organizativa

Se pretende propiciar condiciones organizativas que favorezcan la gestión, atendiendo la exigencia de coherencia en la circulación de la información y toma de decisiones, delegación de tareas, participación y aprovechamiento de tiempos, espacios y agrupamientos.

Se requiere establecer vínculos entre los sujetos de la institución y vínculos con las normas que, necesariamente deben ser acordadas. Requiere también consolidar y respetar los diferentes roles, manteniendo la necesaria asimetría entre los mismos; asimetría que queda establecida por las diferentes responsabilidades y no por ser portadores de poder.

Se entrecruza en esta articulación, la comunicación como proceso de integración entre las personas, que logra llegar al otro y que lo anima a intervenir en distintas instancias de participación.

Se enuncian a continuación algunas ideas ejes y estratégicas que concretarían la articulación en esta dimensión:

- ✓ Flexibilización de tiempos
- ✓ Flexibilización de espacios
- ✓ Flexibilización de agrupamientos
- ✓ Acuerdos de convivencia compartidos
- ✓ Optimización de canales de comunicación

La articulación en la dimensión administrativa

Si bien la dimensión administrativa busca delimitar acciones y estrategias, no puede ser el eje central de la dinámica institucional, sin olvidar que la tarea administrativa implica una lectura pedagógica. En este sentido la propuesta considera fundamental enfocar el seguimiento y las acciones de articulación en la dimensión administrativa, para garantizar las trayectorias educativas de los estudiantes del IES N° 6026.



Lo administrativo se piensa como un conjunto de acciones a través de las cuales se generan las condiciones para el desarrollo del Proyecto Educativo, que permiten rever aquellas cuestiones como repitencia, abandono, promoción, asistencia, POF, entre otras, que en conjunción con otras variables inciden en el aprendizaje de los estudiantes.

La información permite construir significados y sentidos, que permitirá determinar correctamente cuándo, cómo, dónde y con qué propósito realizar las intervenciones. Desde este punto de vista, la información se constituye en un pilar para la toma de decisiones institucionales y se construye a partir de los datos que se relevan día a día. El equipo de conducción es responsable entonces, de la confección, análisis global y puntual de la información, para así desentramar las problemáticas que sucedan y planificar estrategias para superarlas.

Se enuncian a continuación algunas ideas ejes y estratégicas que concretarían la articulación en esta dimensión:

- ✓ Análisis de matrícula.
- ✓ Análisis de cohortes relacionado a la retención, desgranamiento y deserción.
- ✓ Legajo único de estudiantes
- ✓ Interpretación pedagógica de insumos que dan cuenta de las trayectorias.
- ✓ Optimización de las plantas orgánicas funcionales (POF) centradas en las trayectorias.

La articulación en la dimensión de participación social comunitaria

La articulación de esta dimensión comprende recorridos e itinerarios en y con diferentes contextos o entornos que se constituyen en escenarios del territorio cultural – educativo.

Se propone el trabajo en redes con otras instituciones para potenciar la oferta educativa y mejorar la calidad de gestión a partir del intercambio de saberes y visiones. Se entiende como un proceso que se desarrolla en el tiempo, donde existen intereses comunes y disposición a construir con el otro.

Se enuncian a continuación algunas ideas ejes y estratégicas que concretarían la articulación en esta dimensión:



- ✓ Proyectos comunitarios de prevención, divulgación y recreación
- ✓ Talleres compartidos con instituciones de Nivel Secundario para el ingreso a la Educación Superior
- ✓ Trabajo colaborativo con instituciones de sociedad civil, empresas, familias y gobiernos locales.

PANORAMA GENERAL DE LAS GRANDES LÍNEAS DE TRABAJO Y LOS RESULTADOS POR ALCANZAR

Misión

Formar profesionales docentes y técnicos, capaces de contribuir al desarrollo de la comunidad a través de la generación y divulgación del conocimiento científico y tecnológico de vanguardia, desde una perspectiva humanista, con compromiso de trabajo, respeto por el medio ambiente, capaces de responder de manera eficaz, a las necesidades y retos nacionales con calidad, productividad y una visión global.

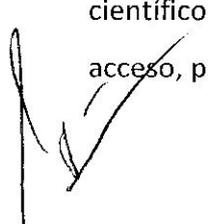
Visión

Ser una institución líder en la profesionalización y fortalecimiento de la formación docente y técnica, investigación y extensionismo dentro de la sociedad en cuanto a los distintos niveles del sistema educativo persiguiendo el desarrollo económico social y cultural local y regional.

Objetivos

Las funciones sustantivas del IES N° 6026 son la docencia, la investigación y la extensión de la cultura, las cuales se cumplen en el logro de los siguientes objetivos:

- Desarrollar la formación docente inicial, la investigación en todas sus modalidades y dimensiones.
- Promover la producción, la circulación y distribución equitativa del conocimiento científico y técnico, asegurando la igualdad de oportunidades y posibilidades en el acceso, permanencia y egreso en la Institución.



- Promover la formación continua para docentes, técnicos superiores, y brindar el apoyo pedagógico a las instituciones asociadas.
- Fomentar actitudes de profesionalización que incentiven y estimulen en los estudiantes capacidades y saberes para su inclusión en el mundo del trabajo.
- Promover en todo el colectivo institucional la apropiación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con la creación de aulas virtuales en la plataforma institucional
- Integrar a los estudiantes en los proyectos institucionales como sujetos protagónicos: en los proyectos pedagógicos, en las experiencias de campo, en las transformaciones curriculares o institucionales, como así también en la evaluación de su propia formación.

Políticas Generales

El presente proyecto surge de la consideración de los objetivos propuestos en la misión y se espera que el resultado final de su cumplimiento y de su realización práctica, le den sentido a la actividad de la comunidad académica y de su cultura formativa. El proyecto se pensó organizado en 4 ejes:

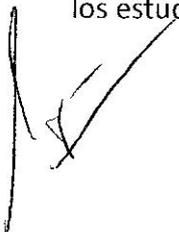
1. Excelencia en educación y formación integral del ser humano:

La calidad académica

- Adecuar la oferta educativa a las necesidades de formación de la sociedad favoreciendo el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Potenciar el dominio de nuevas tecnologías y mejorar los resultados académicos de los estudiantes.
- Fortalecer lazos interinstitucionales que propicien una cooperación efectiva y promover el intercambio y la movilidad de docentes y alumnos.
- Instalar la cultura del trabajo colaborativo entre todas las Unidades Académicas.

El bienestar estudiantil

- Perfeccionar la formación, la especialización para favorecer la inserción laboral de los estudiantes.



- Promover la internacionalización de las enseñanzas y la movilidad de los estudiantes.
- Extender la práctica de actividades físico-deportivas, de recreación y artísticas en todas sus formas y fomentar el desarrollo hábitos de vida saludable.
- Mejorar en calidad y la cantidad en los servicios e insumos que se ponen a disposición de los estudiantes.
- Gestionar y mantener el sistema de becas y ayudas económicas, procurando evitar las deserciones por motivos económicos.

El perfeccionamiento y bienestar del personal docente

- Estimular la formación continua del docente.
- Fortalecer la asignación de recursos para la prosecución y finalización de estudios, así como para la asistencia a eventos institucionales.
- Promover la movilidad de los docentes y el desarrollo de la carrera docente.
- Profundizar las actividades de recreación y cultura.
- Perfeccionar la página web del instituto en apoyo a la gestión docente.

2. Investigación de calidad

La investigación y producción del conocimiento

- Incentivar e incrementar la calidad de los grupos de investigación.
- Potenciar la participación de los grupos de investigación en las redes nacionales, regionales.
- Utilizar la investigación como herramienta de cooperación al desarrollo.

3. Extensión y transferencia del conocimiento, y la vinculación con el medio y el sector productivo.

La extensión y transferencia del conocimiento

- Prestar servicios de interés académico, científico, tecnológico, y educacional en la perspectiva de producción de conocimiento, difusión y desarrollo institucional.
- Intensificar actividades encaminadas al desarrollo, producción y preservación ambiental, cultural y artística.

La cooperación interinstitucional y la vinculación con el medio



- Lograr un posicionamiento en el medio para hacer del ISFD un espacio referencial del medio donde está inserto.
- Potenciar convenios vinculantes con otras Instituciones y generar con ellas programas y/o proyectos de cooperación concreta y medible en el tiempo.

4. Gestión institucional

Optimizar la asignación de recursos.

- Asegurar la eficiencia del gasto.
- Promover la optimización de los recursos existentes.

Gestionar la información.

- Mantener y fortalecer el modelo de gestión propio del ISFD.
- Propiciar la mejora continua del sistema de gestión para la toma de decisiones.
- Fortalecer la comunicación interna. Utilizar la información como medio de control.

Institucionalizar la atención al alumno.

- Propiciar la mejora constante de la atención académica y administrativa del alumno actual y potencial.
- Evaluar de manera continua la atención del alumno.
- Perfeccionar la página web del instituto en apoyo al estudiante.

Bienestar del Personal no docente

- Propiciar la capacitación del recurso humano.
- Identificar en conjunto con las dependencias del ISFD las necesidades de personal, de conformidad con la política institucional.
- Mantener actualizados los perfiles de puesto del personal administrativo.

A MODO DE CIERRE

Esta propuesta no es prescriptiva ni limitativa, dada su naturaleza flexible ha de considerarse como:

- Alternativa de cambio, planteada para estructuras claramente establecidas y funcionales para detonar nuevos procesos de gestión.



- Respuesta a las circunstancias que impiden logros educativos, que en su conjunto constituyen una alternativa para construir nociones más elevadas de la educación.
- Guía orientadora para encauzar procesos de transformación y promover la conciencia sobre el cambio, su sentido y las formas de lograrlo.
- Propuesta para incrementar el logro educativo privilegiando el desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje e involucra a todos los actores educativos potenciando así la gestión pedagógica.
- Estrategia articuladora ya que permite tomar acuerdos y vincular acciones de los diferentes programas y proyectos educativos.
- Oportunidad para redimensionar y concretar la participación social en su sentido más amplio de compromiso y corresponsabilidad.
- Detonador de procesos profesionalizantes para los actores que forman parte del colectivo institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Dubet, F. (2006) "El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad". Barcelona. Gedisa.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992) "Las instituciones educativas. Cara y ceca". Buenos Aires. Troquel.
- Gvirtz, S; Zacarías, I. y Abregú, V. (2015) "Construir una buena escuela. Herramientas para el director". Buenos Aires. Aique
- Kotter, J. (1990) "El factor liderazgo". Madrid. Díaz de Santos.
- Lewin, L. (2015) "Gestión educativa en acción". Buenos Aires. Noveduc.
- Marchesi, A.; Tedesco, J. C. y Coll, C. (Coord.) (2009) "Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios". Madrid. OEI. Fundación Santillana.
- Nicastro, S. (2013) Seminario "El trabajo del Director en la escuela o sobre un hacer en situación"
- (2006) "Trabajar de director". Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Buenos Aires.



----- (2001) "Trabajar en la escuela. Condiciones institucionales y modalidades de respuestas al cambio". Revista Espacios, análisis institucional y educación. Año VII N° 21. Buenos Aires. Universidad Nacional de la Patagonia Austral.

Onetto, F. (2016) "Rol del directivo y gestión del cambio". Buenos Aires. Noveduc.

Pozner, P. (2000) "Competencias para profesionalización en la Gestión". Instituto Internacional de Planificación Educativa (IIPE). UNESCO, sede Buenos Aires.

----- (2000) "Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa". Instituto Internacional de Planificación Educativa (IIPE). UNESCO, sede Buenos Aires.

Sanchez, S. y N. Zarzoli. (2016) "Cómo concursar cargos directivos y de supervisión. Contenidos teórico-prácticos". Buenos Aires. Noveduc.

----- (2017) "Gestión de una articulación sustentable". Buenos Aires. Noveduc.

NORMATIVA CONSULTADA

Disp. N° 44/17. Reglamento para acceso a cargos de Rector y Vice-Rector. DGES. Ministerio de Educación. Ciencia y Tecnología. Salta.

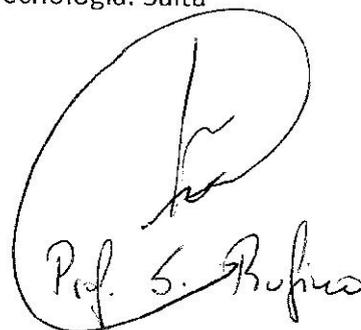
Ley N° 24.521. Ley de Educación Superior. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. República Argentina.

Ley N° 26.206. Ley de Educación Nacional. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. República Argentina.

Ley N° 7546. Ley de Educación Provincial. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Salta.

Res. N° 2484/13. RAM. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Salta

Res. N° 5389/14. ROM. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Salta



Prof. S. Rufino