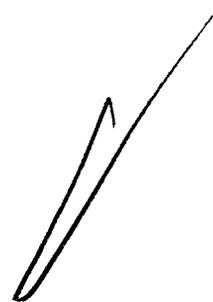


*MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
PROVINCIA DE SANTA CRUZ
REPUBLICA ARGENTINA*



PROPUESTA DE
PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACION
PLAN 1995

*DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION SUPERIOR
DIRECCION DE CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE*

PLAN DE PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACION PARA 1995

PROVINCIA DE SANTA CRUZ

Sin detenerse demasiado en cuestiones referidas al acceso a la educación, ni formular interrogativas sustanciales sobre el como estan estructurar las Instituciones Educativas, el colectivo social evalua su sistema educativo, desde la calidad de sus procesos internos y resultados así como la equidad de la distribucion social de estos,

Por lo que, desde el Gobierno de la Educación, no solo es necesario prestar particular atención al control y a la estructura de las cuestiones organizativas, sino también es importante tener en cuenta el contenido peculiar de las mismas².

Es por lo cual, en el marco de la federalización educativa y desde los lineamientos de la política educativa provincial, se imponen procesos de transformación que posibiliten avanzar en el desarrollo de la calidad de la educación desde todas las perspectivas que hacen tanto a su eficiencia interna como a la adecuación de las demandas que la sociedad le plantea³.

En este propósito del "mejoramiento de la calidad y equidad en la educación" aparece como organizador de las líneas de acción, el fortalecimiento⁴. de

La gestión y la jerarquización de los Centros Educativos.

Esto implica la formulación de nuevos perfiles para los centros educativos, en donde los procesos pedagógicos primen por sobre los burocráticos administrativos y en donde el accionar y la tarea cotidiana estén abarcados por la exigencia de producir aprendizajes significativos para las personas y el Ambito en el que se desarrollan.

El encuadre dado a estos perfiles cuenta con orientaciones fundantes como

- calidad: entendida como mejoras en los insumos y procesos de la educación, orientados a elevar de modo significativa sus resultados. Estos, concebidos en términos de los niveles de aprendizaje y de formación de los sujetos que aprenden. Respecto a lo cual la prioridad la tiene la elevación de los aprendizajes, de las destrezas culturales básicas y las capacidades, sobre las que descansa el edificio cultural en su conjunto, así como las posibilidades de crecimiento personal, intelectual y social. Estas prioridades no significan descuidar, como foco de mejoramiento a sus aprendizajes referidos a las dimensiones afectivas, amorales y estéticas de la formación de las personas,

- Equidad: ofrecer insu-

mos y procesos educativos diferenciados para obtener resultados comparables entre diversos grupos en forma independiente de sus orígenes socio culturales,

- Participación: apertura de un espacio de nuevo tipo en los Centros Educativos y en el sistema, para la movilización y ejercicio de la capacidad de participar y producir soluciones del profesorado.

- Descentralización: necesidad que surge de la complejidad y requerimientos de modernización del sector educacional avanzando desde la descentralización administrativa a una efectiva descentralización pedagógica,

Eficiencia: optimización de la gestión; logra una administración con capacidad de respuesta ágil, flexible y funcional en el uso de sus recursos,

- diseño abierto: Articulado, según nociones de mejoramiento continuo, producido por la relación entre las miles de iniciativas surgidas desde los Centros Educativos y el rol normativo, orientado y de apoyo del centro del sistema.

Frente a estas orientaciones, el docente se encuentra con exigencias para el desempeño de su rol profesional, el que debe estar íntimamente ligado al nuevo modelo institucional, Dentro de este módulo tiene que ejercer un papel determinada en interpretación

constante con los demás agentes del proceso educativo, asumiendo la corresponsabilidad en la elaboración y aplicación de los objetivos, prioridades y programaras de planeamiento del Centro Educativo, Son exigencias necesarias para dignificar y jerarquizar la profesión, mejorar la calidad docente y asegurar la transformación del Sistema Educativo,

Así, según se explicita en la Recomendación 17/92 del CFCyE, "El rol docente comprende el diseño, puesta en práctica, evaluación y ajuste permanente de acciones adecuadas para el desarrollo integral de la persona, a través de la promoción del aprendizaje y la constitución de saberes, habilidades y actitudes de los educandos. Este rol requiere de profesionales que, con una adecuada formación científica y humanística, asuman una actitud de compromiso social e institucional para ser capaces de elaborar líneas de intervención que surjan de interpretar realidades, definir problemas, actuar dentro de ciertos márgenes que no son absolutos y ante situaciones específicas, únicas e irrepetibles".

Vista esta definición, es necesario ingresar. En procesos de formación continua en los que el énfasis este puesto en las innovaciones que tienen integrarse a la política educativa, en el campo pedagógica, en los respectivos campos disciplinares que aborda cada

docentes segun su especialidad, así como en la interdisciplinariedad,

Hablamos de procesos porque la "formación" "preparación" para la tarea" o "capacitación" es "un proceso que se inicia en un momento dado, cuando un sujeto comienza a capacitarse para la formación docente, pero que continua a lo largo de toda su carrera como una necesidad emergente de los procesos de trabajo para los que debe continuamente prepararse". (Recomendación 17/92 del CFCyE).

La formación continua de las docentes comprenden diferentes Instancias:

- Formación de grado,
- Perfeccionamiento en actividad,
- Capacitación de graduados docentes para nuevos roles profesionales, y
- Capacitación pedagógica de graduados no docentes.

En este sentido, el Diseño que sigue a

esta presentacion va dirigido al Perfeccionamiento y/o Capacitacion del personal que desempeña funciones docentes, siguiendo el objetivo que planteado desde el PJan '94, damos continuidad en esta propuesta,

Contar con Centros Educativos cuyas estructuras organizacionales estén centradas en el logro de mayor integración, fortalecimiento y cualificación, que optimicen su funcionamiento técnico / profesional / operativo y que cuenten con una mayor apertura comunitaria.

Planteamos que el rol docente comprende el diseñar, puesta en productica, evaluacion y ajuste permanente...

por lo que la estructura propuesta para encaminar las acciones de Perfeccionamiento-capacitacion debe responder: desde un organizativo funcional a este planteo, en donde las relaciones dinamicas entre los factores de profesionalizacion sera

PERFECCIONAMIENTO
CAPACITACION

INVESTIGACION Y
DISEÑO CURRICULAR

ANALISIS Y EVALUACION
DE LA PRACTICA

PROFESIONALIZACION PEDAGOGICA
DE LOS DOCENTES

CALIDAD DE LA
EDUCACION

Se formula a partir de este planteo,,
entendido como fundamental desde lo racional critico e
intelectualmente consciente y reflexionado un trabajo
condensado, breve e intenso, que, por un lado sintetice
la razon fundamental de la formacion continua por
otro revista para sus destinatarios la fuerza valida
de la incorporacion de una dimension teorica que
fundamenta la dimension practica.

Como en cualquier tecnologia de interven-
cion, sobre situaciones consideradas a mejorar es
esencial tener claro una especie de esquema lógico
secuencial, que ordene la accion de intervencion tecni-
ca sobre la realidad cunsiderada como mejorable.

A tales efectos y sintetizando la secuen-
cia operacional diseñada para este Plan, se señalaran
Las siguientes macro-operaciones:

- 1 - Selecccion del problema-tena,
- 2- informacion y documentacion sobre
el tema/problema seleccionado,
- 3- Analisis descriptivo de la situa-
cion problematica,
- 4- Plan de accion y,
- 5- Seguimiento, control y evaluacion.

Cada uno de los momentos operacionales dará lugar a una ulterior sub-operacionalización acorde a cada contexto Concreto de perfeccionamiento para que cada una de los participantes pueda percibir que su perfeccionamiento responde a un proyecto propio.

Operaciones:

1- si bien es redundante enumerar el problema/tema, (entendemos que queda más o menos) claro en el desarrollo de esta propuesta), es necesario explicitarlos para ordenar el Plan:

a) Necesidades de adquirir profesionalización:

Un saber específico, de cierta complejidad y dificultad de dominio, que distinga a los miembros de una profesión de quienes no la ejercen:

un progreso continuo de carácter técnico;

- una fundamentación Crítico-científica en la que se apoye y encuentre justificación el cambio;

- una continua capacitación profesional de la enseñanza; y

- un cierto nivel de institucionalización en lo que se refiere a la ordenación

normada del ejercicio profesional.

b) Necesidad de mejorar la calidad y equidad de la educación⁸.

c) Necesidad de redefinir los espacios de intervención de los centros Educativos⁹.

2 - No es intención de esta propuesta centrarse en líneas verticales de acción, que respondan únicamente a necesidades elaboradas desde los órganos del gobierno educativo; pero si entendernos que es necesario enmarcar las acciones en los postulados fundantes de calidad y equidad de los procesos educativos, respetando los procesos horizontales emergidos a partir de la aplicación inicial del plan en 1994.

Consideramos esencial armar procesos de investigación sobre los mecanismos de comunicación horizontal entre los profesores en actitud/actividad de perfeccionamiento/innovación controlada, para permitir que la dinámica de aplicación del Plan no quede reducida a una cuestión ideal, sino que vaya recolectando información del medio concreto en el cual se aplica, para redefinir en el proceso, las líneas de la propuesta original.

3- Las acciones que desde 1993 se vienen

aplicando, en la provincia, nos permiten vislumbrar un número considerable de docentes inquietos pedagógicamente, en todos los niveles, que ha desarrollado SU autoperfeccionamiento, pero de igual manera, nos encontramos con una buena cantidad de docentes que pone en evidencia la necesidad de una creciente fundamentación crítico-científica al servicio de su actividad profesional. Aún nos encontramos con posturas rutinarias y burocratizadas en donde la norma rígida permanece institucionalizada desprendiendo el derecho del deber profesional.

4 - Montado a través de estrategias de intervención definidas a partir del diagnóstico final de las acciones planteadas para 1994, este Plan articula Instancias de Investigación, Perfeccionamiento / Capacitación y delineación del Diseño Curricular, a través de un único Equipo Técnico convocado a tales efectos. Por lo tanto incluiremos en este punto:

la conformación del Equipo Técnico, Provincial y los temas a desarrollar en las etapas de Perfeccionamiento (Capacitación).

El contexto que encuadra la tarea diseñada a través de esta propuesta circula desde la dimensión teórica hasta la dimensión práctica, del saber al hacer encontrándose en el saber-hacer. Esto es válido tanta

para el funcionamiento interno del equipo como para destacar el objetivo a lograr. Por lo tanto para la conformación del mismo se debe responder a criterios en donde las competencias de los integrantes en gIoben tanto un manejo técnico-científico de la disciplina" para Ia que se los convoca como una respetable experiencia en el desempeño del rol docente, así como también, actitudes de humildad en el desarrollo de la practica formadora. Las disciplinas convocantes seran Ias que responden a Ias cuatro areas sustantivas que son foco troncal del programa de reconversion matematica, Lengua, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales y tecnologia.

Para Ia conformacion de este Equipo proponemos:

A- Tres profesionales para cada ana de las siguientes asignaturas matematica, fisica, QUímica,, BíoIogía, Lengua, historia y Geografía, responsables de las Zonas sur y Centro.

B- dos profesionales par cada una de lar asignaturas nombradas, responsables de la Zona norte.

c - Un representante por el Nivel Inicial y otro por el actual NiveI Primario.

D- Conformacion de un equipo de no mas de tres personas, que aborden eI Area de Tecnologia.

E- Cuatro profesionales del area de pedagogia.

F- Cuatro administrativos.

La propuesta de absorcion de estos recursos, responde a varias pasibifidades, algunas serian:

a- Componentes Por asignatura que representen: nivel medio - Universidad - instituto de Formacion Docente.

b- Componentes por asignatura que representen: Nivel medio - Instituto de formacion docente.

c- Tres docentes que reunan los requisitos propuestos sin importar su representaciún.

d- Otras.

Segun sea la posibilidad seleccipnada se determinara la conformacion del Equipo de Zona norte.

¿Por que proponemos un equipo en zona norte y otro para las otras zonas? Esta directamente relacionado con la dispersion geografica de la poblacion a atender y la necesidad de realizar encuentros periodicos que no superen los treinta dias, entre una y otra, para poder realizar un seguimiento concreto que marque la eficiencia de las estrategias montadas y poder controlar los procesos de avance del Plan, ya que existen efectos directos, los perseguidos, y otros indirectas, derivados o sub-productos como beneficios

añadidos y es insprescindible poder identificarse en el momento del proceso en que se dan, para dar relevancia desde la realidad al Plan.

Esta porcion del Equipo trabajara los contenidos disciplinares de las asignaturas para los que fueron convocados.

Los aspectos pedagogicos seran abordados por otra porcion del equipo, en constante articulacion con lo trabajado por Ia anterior, el que tendra como mismo actualizar los conocimientos pedagogicos a traves de un conjunto de lineas de acci3n dirigidas a promover un mejoramiento sustantivo de la calidad de las condiciones e insumos fundamentales de los contextus de aprendizaje, incluyendo mejoras e innovaciones en las practicas pedagogicas y administrativas tanto en el docente de aula como en los organismos de conduccion,

El trabajo conjunto de este Equipo, partira de Ia presentacion de modulos de autoaprendizaje los que seran remitidos, con antelacion a los encuentros presenciales programados, a los docentes de las distintas localidades de la provincia. En los encuentros presenciales se trabajará sobre aquellos aspectos que presentaron problemas, evaluando los resultados obtenidos. Se preparan al grupo para la recepcion del nuevo modulo. Se tomarán las lineas de formulacion del proximo modulo a partir de los resultados obtenidos en el

encuentros presenciales.

Se trabajara, en aquellas localidades en las que se encuentren los actuales Equipos Tecnicos Zonales, con los mismos, a efectos de que sean ellos los referentes primarios de dar demandas docentes en relacion al Perfeccionamiento Capacitación,

En lo referente a los temas a abordar, se enfatizarán los siguientes

- La institucion escuela. Redefinicion de la funcion social del centro Educativo.

La gestion de instituciones Educativas. Reconceptualizacion del rol de conduccion. Estrategias de cambio.

- Planeamiento estrategico, Desarrollo institucional del currículum. Dimensiones curriculares de la Institucion. Nuevos perfiles institucionales.

Líneas de trabajo sustantivas de la gestion en la articulacion horizontal y vertical.

Evaluacion institucional y control de gestion,

- Referencias normativas. funcion y significacion.

Se incluyen en este Equipo los representantes del Nivel Inicial y actual Primario, a efectos

de coordinar las acciones referidas a cada una de estas niveles. Por lo tanto los mismos deben contar con un profundo conocimiento del nivel al que representan, sobre todo en funcion de la fundamentacion de las necesidades sustantivas del mismo.

Por otro lado, entendiendo que el currículum es un tema de intervencion social planeada y que surge precisamente por esa necesidad de intervenir en la resolucion de los problemas y necesidades educativas, gira en torno a los conceptos de diseño, Desarrollo y Evaluacion.

Hablar de Diseño y Desarrollo¹² es una forma de ejercer la practica social de la educacion, en cuanto que define una forma de organizarla, configura una forma de entender la practica de la enseñanza.

A efectos de que nuestro Diseño se acerque lo mas posible a las necesidades de la realidad educativa de la Provincia, consideramos util que sea este equipo {encargado del perfeccionamiento/capacitacion el que estando en un constante encuentro con los actores educativos, se encargue de delinear la estructura y contenido del diseño Curricular, a partir de la articulacion de las exigencias educativas consideradas esenciales con las cuestiones materiales, institucionales y personales existentes en nuestra provincia.

De este modo contendremos en un solo equipo dos temas claves en el proceso de planificación del diseño. De un lado el de la implicación de las personas y la comunidad social en el proceso, y del otro, el de las estrategias operativas de planificación en sí.

NOTA:

Es importante considerar que la capacitación específica de disciplinas no incluidas en el foco, tronco de reconversión, se realizará a través de la contratación de especialistas en el área. Así como también para el trabajo de investigación. y propuesta de lineamientos para el armado de los contenidos pertinentes en el Diseño curricular. Estas disciplinas serían, entre otras [Consideradas en el Documento Serie A Nro 7: Informática, Economía, Artísticas, Sociología, Psicología, derecho Constitucional, Filosofía Educación físico-deportiva, electrónica, Administración.

Para las modalidades de rural, adultos y especial, en lo que hace a especificidad de la modalidad, se contratase especialistas en cada una de ellas, a los fines del perfeccionamiento.

La capacitación específica para el nivel Inicial, será reforzada por especialistas convocados a

tal fin desde los Equipos Técnicos con que cuenta Nación. Este refuerzo se referirá, a los aspectos didácticos particulares para el nivel.

Para el armado de los lineamientos propuestos para el Diseño Curricular, se consultará y encargará la labor, a docentes representativos de la disciplina, de la provincia, teniendo que determinar cuales serán las condiciones de trabajo de estos docentes dentro del Equipo.

5- El seguimiento, control y evaluación del Plan, a los efectos de las reformulaciones necesarias surgidas de la puesta en marcha del mismo, será realizado por los Directores Provinciales de Nivel. Esta evaluación no debe ser vista como un producto final, sino como un proceso dinámico que otorga cambios a lo programado. El objetivo de esto es poder tomar decisiones fundamentadas desde una visión político-técnica con respecto al desarrollo del Plan ayudando en el análisis de los procedimientos seguidos para mejorar el mismo.

Observación:

Es idea de este Plan, conformar una estructura para la capacitación, lo suficientemente flexible como para permitir la circulación de sus integrantes por el Sistema. No es intención de la misma

que los capacitadores se "enquisten" en una estructura que pierda el sentido de realidad necesario para responder a un modelo educativo que busca, tanto la eficiencia interna, en pos de mejorar la calidad y equidad de la educación, como la adecuación de las demandas que la sociedad le plantea.

El trabajo inicial para el cual se convoca a este Equipo, está estimado en tres (3) años. A lo largo de estos, el grado de dedicación se modificará en función de los avances realizados sobre la tarea encomendada y la movilidad de Recursos Humanos existente en la provincia.

Creemos, también, que la convocatoria a estos especialistas, para los momentos de armado, evaluación y rediseño curricular debe ser considerada, ya que la experiencia de campo a través de la cual se propusieron los lineamientos, fue realizada por los mismos, la idea es capitalizar conocimientos y ahorrar esfuerzos.

CRONOGRAMA DE ACCIONES:

- *Noviembre de 1994: Conformación del Equipo. Interiorización por parte del mismo de la propuesta. Análisis de las acciones realizadas hasta el momento. Distribución de misiones y funciones. Armado del cronograma tentativo, de intervención, para 1995. Ubicación y recopilación del material bibliográfico necesario.*

^F - *Febrero-Marzo de 1995: Distribución del equipo por localidades a los fines de recopilar información necesaria para la aplicación del Plan. Reestructuración del cronograma armado en Noviembre de 1994. Armado de las acciones iniciales de aplicación del Plan. Instancia de encuentro con el Equipo Técnico de Nación.*

- *Marzo-Abril-Mayo-Junio de 1995: Aplicación del Plan. Se llegará a todas las localidades de la provincia con encuentros presenciales en los que participarán todos los docentes implicados en el Plan. (Un encuentro cada 30 días, aproximadamente).*

- *Junio-Julio de 1995: Se realizarán tareas de evaluación, refuerzo y reordenamiento del Plan.*

- *Presentación del primer borrador de los lineamientos para el armado del Diseño Curricular del Nivel Inicial y Primer Ciclo de la EGB.*

- Agosto-Septiembre-Octubre de 1995: Iden, Marzo-Abril-Mayo-Junio

- Segunda instancia de encuentro con Equipo Técnico de Nación (Agosto).

- Noviembre-Diciembre de 1995: Evaluación, refuerzo y reordenamiento del Plan. Tercer encuentro con Equipo Técnico de Nación. Preparación del Plan para 1996. Presentación de los lineamientos propuestos para el armado del Diseño curricular del Nivel Inicial y Primer Ciclo de la EGB. Presentación del borrador de los lineamientos propuestos para el armado del Diseño Curricular del Segundo y Tercer Ciclo de la EGB y del Nivel Polimodal.

Las instancias de capacitación para aquellas disciplinas y/o modalidades no previstas en este cronograma, se irán realizando con la premura y predisposición que nos permita la contratación de los equipos pertinentes.

CRONOGRAMA DE ACCIONES 1995

(TENTATIVO)

ACCIONES	NOV. '94				FEBRER. '95				ABRIL '95				MAYO '95				JUNIO '95				JULIO '95				AGOSTO '95				SEPT. '95				OCTUBRE '95				NOVIEM. '95				DICIEM. '95							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
ORNKION EWIFO	█																																															
ti6RIEfiCi6N	█	█																																														
tiSIS MCIQNES	█	█																																														
rRIBUCION #IS/FUN	█																																															
GMRIR TENTtTIWO				□																																												
.IOGRIFIB				□																																												
iPILLCI(IEI INFORL					█	█																																										
i3GRBNB FINIL																																																
rONES INICIBLES					█																																											
'ENTRO ETN								□																																								
;CRCIQN PLLN									█	█	█	█	█	█	█	█																																
:~!RCI#N													█	█	█	█																																
IERZO													█	█	█	█																																
~B~~~I~T~																█																																
imoR DISEÑ# CUR.																	█																															
IC.PLtIN REESTRUCT.																	█	█	█	█	█	█	█	█																								
JENTRB ETN																					█																											
dMCION																													█	█	█	█	█	█	█	█												
JERZQ																																																
~BEN~~IENT~																																																
YENTRO ETN																																																
PRR.PLt? 1996																																																
Fi3.Y BORRIB. BISA																																																

Recursos económicos/salarios:

A los fines de dar cuntinuidad, seriedad, compromiso con la tarea y obtener resultados significativos en la aplicacion de este Plan, consideramos de gran importancia que los integrantes del Equipo cuenten con dedicacion exclusiva para este trabajo y perciban haberes relacionados con treinta y seis horas catedra deI nivel medio, y como la tarea principal a desesapeñar es la de formacion, las mismas deben otorgar todos los beneficios dados al docente que se encuentra frente a alumnos. El salario del personal administrativo se encuadrara en los puntos percibidos por quienes deses-peñen su misma funcion.

Recursos de funcionamiento:

Además, consideramos necesario para el desarrollo de este Plan, contar con por lo menos:

ELEMENTOS	ZONA SUR	ZONA NORTE
- Computadoras	4	2
- Fotoduplicadoras	1	1
- Fotocopiadoras	1	1
- Maquinas de escribir	2	1
- Retroproyectores	2	1

() o acceso permanente a alguna imprenta a los fines

de dinamizar la preparacion del material necesario.

Considerados necesario, de igual modo, articular acciones con los equipos generadores de: video e Informatica Educativa, conformados en la Provincia,

Asi como tambien, contar con acceso a bibliografia para el armado de una biblioteca, que puede estar Instalada, físicamente, en el Instituto de formacion Docente con que cuenta la Provincia, Y con los insumos imprevistos que fueren necesarias para la aplicacion del plan.

ANOTACIONES

(1) Se hace necesario crear espacios de participación, para los padres, dentro de los procesos de capacitación docente. Esto es condición, para que los mismos se encuentren inmersos en estos procesos y puedan acompañar la transición con conocimiento de causa

2) Toda institución debe organizarse para la consecución de sus fines y por lo tanto, debe tener capacidad para corregir los desvíos. Esta corrección de los desvíos puede pensarse desde dos perspectivas, que darán dos modelos bien dispares; de cómo organizarla y cómo administrarla.

La perspectiva tradicional piensa a la gestión y la organización desde el paradigma del control. Esta implica regular, controlar, estandarizar y porque lo que se desea es prevenir el error y dirigir a la organización hacia sus objetivos.

Otra forma es pensarla; desde el paradigma del aprendizaje institucional, que significa por un lado reconocer y corregir el error (como desvío de los objetivos), pero también flexibilizar a la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos, o sea una organización flexible y heterodirigida, que no solo acepta el desafío del entorno sino que es capaz de aprovecharse de él como motor de la transformación institucional. *Ines Aguerrondo La escuela media transformada*

(3) Debemos dar respuesta desde la educación, pero no solamente proponiendo transformar los aspectos curriculares, sino teniendo en cuenta también, que la organización y la gestión deben formar parte de este cambio tanto a lo que se refiere al plano del gobierno central, cuanto en lo que hace específicamente a los Centros Educativos.

(4) La intención principal es fortalecer modelos de gestión institucional que tengan en cuenta:

- Aplicación de los principios de descentralización que permite la gradual delegación de la capacidad de decisión y mayores niveles de autonomía.

- Promoción de una gestión responsable por los resultados que, en el marco de una autonomía creciente, que le otorgue al equipo del Centro y a su Conductor-guía, las facultades para definir el proyecto educativo y asumir el manejo, la responsabilidad y la evaluación de los aspectos académicos, administrativos y financieros de ese proyecto.

- Ejercicio de prácticas educativas democráticas como un estilo de vida escolar y como forma del gobierno del Centro, que garantice la participación de los actores a través de órganos colegiados representativos de la comunidad educativa.

- Desarrollo de capacidades que promuevan el apoyo y el compromiso de los miembros de la comunidad y la generación de acuerdos, consensos y la convergencia de

voluntades necesarias para la definición de su proyecto educativo.

Cada Centro decidirá, dentro de un marco de criterios globales y comunes para todos, la estructura interna de conducción que mejor se adecue a sus compromisos institucionales.

(5) Según lo acordado por Resolución 30/93 del CFCyE nos encontramos con la necesidad de:

- "Provocar un cambio estructural en la Unidad Escolar (Centro Educativo, para nosotros), insertando al mismo tiempo reformas referidas a su gobierno, a su organización, a su administración y a sus contenidos. Debe comprometerse en ellos a la mayor cantidad posible de actores institucionales.

- Los cambios deben estar precedidos por acciones de capacitación docente acordes con la implementación gradual de la nueva estructura del sistema.

- El compromiso urgente es instalar la necesidad y la posibilidad del cambio al interior del Sistema Educativo y en la sociedad en su conjunto. El éxito depende de la posibilidad de desarrollar un mecanismo permanente para su profundización.

Frente a la necesidad de una gestión eficiente y de una gestión institucional comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa, aparecen dos grandes temas:

* El primero tiene que ver con el contenido del cambio,

* el segundo, con la probabilidad de que una vez tomada esta decisión, el cambio se concrete.

Este último es el campo de la gestión. La gestión que nos interesa es aquella que garantiza decisiones eficaces para el mejoramiento de la educación. Un estilo de gestión que conduzca a la institución hacia los objetivos prefijados.

Águerrondo, marca como características de este estilo, aquellas basadas en un modelo de planificación opuesto a la planificación clásica normativa, y son:

a) No se basa en las normas de los que debe ser, sino en la realidad de lo posible. No se trata de decir cómo "deben ser" las cosas, sino más bien generar estrategias para que la situación actual, que se reconoce como problemática, pase a tener otras características, posibles. Hay una "imagen objetivo" que da direccionalidad a la acción.

b) No trata de hacer todo junto sino que trata de prioritar en función de la importancia de los problemas. Contar con una visión estratégico-situacional a efectos de fijar prioridades para establecer un camino que pueda no ser muy ambicioso, pero de permanente avance.

c) Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad. El planeamiento situacional considera el proceso institucional como una sucesión de situaciones. Se parte de la situación actual y se intenta llegar a una ideal, diseñada en la "imagen-objetivo" que fija la dirección del cambio.

d) No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación.

El perfil concreto del quehacer de la gestión eficiente se resume

En su capacidad de generar y sostener líneas de acción. Según Prada "la efectividad de la planificación depende de tres condiciones: saber hacer-, querer hacer y poder hacer

(6) Las variables del profesorado que influyen en el aprendizaje de los alumnos, son tanto técnicas, como humanísticas, como psicológicas.

La formación humanística parte de la fe en la persona, en sus potencialidades, en una intrínseca tendencia al autodesarrollo, superadora de los condicionantes extrínsecos ambientales e intrínsecos procedentes de los mecanismos inconscientes, para llegar a una plena expansión como persona.

La formación psicológica, plantea la no posibilidad de modificación en la conducta del profesor, si antes no se modifica su campo perceptivo, dependiente éste de sus valores, ideas y creencias.

(7) La tradición intelectual que hemos heredado concibe el futuro como algo que puede predecirse, para lo cual basta adquirir los conocimientos suficientes. Los modelos mentales que hasta ahora fueron una fuente esencial de estabilidad, hoy aparecen como una fuente de rigidez. La gran organización devino en burocracia, y se requiere una reconversión de los modelos mentales profundamente encastrados en la tradición.

Los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Nuestros modelos mentales no solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Argyris, lo plantea de esta manera: "Aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), si se comportan en congruencia con sus teorías-en-uso (los modelos mentales)". Los modelos mentales son activos, pues moldean nuestros actos.

Por definición, los modelos mentales son simplificaciones, (puesto que lo que llevamos en la mente son imágenes, supuestos, historias).

La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico. La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos.

(8) Los aspectos de la gestión y de la organización, son buenos analizadores para una evaluación global de la situación de la educación. El conjunto del Sistema Educativo puede verse como una serie de organizaciones que traban o facilitan la provisión de una oferta equitativa de calidad. Es el Centro Educativo "como unidad de oferta" donde se juega la suerte de la calidad y la equidad de la educación.

(9) Esta redefinición de los espacios de intervención debe responder a la idea de "Organización Inteligente" que nos da Senge, instituciones abiertas al "aprendizaje en equipo".

La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es el desperdicio de la energía. Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías

individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energías. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del equipo.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por personas talentosas.

Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones:

- 1) Necesidad de pensar sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola mente.
- 2) Necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados de las organizaciones desarrollan la misma clase de relación, un "ímpetu operativo" donde el miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de maneras que complementan los actos de los demás.
- 3) El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprenden al inculcar las prácticas y destrezas de aprendizaje en equipo.

(10) El proceso de transición comprende tres tipos de acciones:

a) Elaboración de estrategias para la implementación.

La elaboración de estrategias, son los sucesivos acuerdos que otorga el marco de unidad a la Política Educativa Provincial, y tiene el objetivo de ordenar y dar coherencia a las acciones de transformación, orientando su gradualidad temporal e institucional sin dejar de atender la diversidad de realidades existentes en la Provincia.

b) Creación de condiciones de factibilidad.

Se refiere a:

- Transformación curricular.
- Capacitación y reconversión docente.
- Definiciones institucionales del gobierno y gestión de los Centros Educativos.
- Actualización y/o elaboración de los cuerpos normativos.
- Infraestructura y equipamiento.

c) Acciones concretas de la puesta en marcha en los Centros Educativos.

Supone diferentes momentos en el proceso de la transición en

relación al alcance y cobertura de la aplicación de la LFE como en relación al número de Centros Educativos de los distintos niveles, que se van incorporando al proceso de cambio. Estos momentos no son linealmente sucesivos, sino que pueden presentarse en forma simultánea con referencia a los diferentes ciclos y niveles que se incorporen al proceso de transformación.

(11) No alude a un orden impuesto, sino a un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes y competencias. La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje.

Las disciplinas de la organización inteligente, son:

- **Pensamiento sistémico:** es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas. Es la que integra a las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

- **Dominio personal:** es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, y ver la realidad objetivamente.

Modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que nos impiden actuar libremente con la gente "

- **Construcción de una visión compartida:** se refiere a la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de la organización.

- **Aprendizaje en equipo:** prioriza la necesidad del "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar a un auténtico "pensamiento conjunto".

(12) En el Documento del CFCyE Serie A N° 8, se marca como:

Diseño Curricular: es la explicitación fundamentada, de un proyecto educativo en los aspectos más directamente vinculados a los contenidos y procesos de Enseñanza-Aprendizaje. Su función es establecer las normas básicas para la especificación, evaluación y mejoramiento de dichos aspectos en diversos contextos socioeconómicos y políticos, y servir como código común para la comunicación entre los distintos protagonistas del quehacer educativo.

Desarrollo Curricular: es el conjunto de especificaciones directamente elaboradas para situaciones de aula o de otros contextos de aprendizaje escolar. Comprende la elaboración de orientaciones más desagregadas y a las ejemplificaciones para el aprendizaje efectivo de los contenidos previos en los diseños Curriculares, a través de estrategias de enseñanza pertinentes.