

P37.012  
CUE  
6

6

CURSO PARA SUPERVISORES Y  
DIRECTORES DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS

Proyecto, Orientación y Tutoría

Proyecto,  
Orientación  
y Tutoría

6

1998



Ministerio de Cultura y Educación  
República Argentina - 1998

CURSO PARA SUPERVISORES Y DIRECTORES  
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



*Proyecto,  
Orientación  
y Tutoría*

6



---

Ministerio de Cultura y Educación de la Nación  
Secretaría de Evaluación y Programación Educativa  
Subsecretaría de Programación Educativa  
Dirección Nacional de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente

Agradecemos la colaboración del Centro Regional de Educación Tecnológica de La Pampa sin la cual no hubiese sido posible la realización de esta obra.



CENTRO REGIONAL  
DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA  
LA PAMPA

**Supervisión editorial y gráfica:** Unidad de Publicaciones del Ministerio de Cultura y Educación.

**Corrección:** Beatriz M. Pescia.

**Diagramación:** Estudio de Diseño Sattolo & Colombo.

© Ministerio de Cultura y Educación.

ISBN: 950-06-02-22-1

Está permitida la reproducción total o parcial del presente material, colocando el texto entre comillas y citando la fuente.

Tirada de esta edición 3.000 ejemplares. Distribución gratuita.

Este libro se terminó de imprimir en el mes de enero de 1999, en los talleres de IPESA.

Buenos Aires, República Argentina.

Ministra de Cultura y Educación de la Nación  
**Lic. Susana Beatriz Decibe**

Secretario de Programación y Evaluación Educativa  
**Dr. Manuel García Solá**

Subsecretaria de Programación Educativa  
**Lic. Inés Aguerrondo**

Director Nacional de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente  
**Prof. Carlos Palacio**

La creación de la Red Federal de Formación Docente Continua constituyó el primer paso para la promoción del perfeccionamiento y la formación permanente de los docentes.

En este marco, la capacitación de los equipos de conducción constituye un eje central en la implementación de cambios e innovaciones en las escuelas. Son justamente los directivos y los supervisores por el papel que ocupan en las instituciones, quienes podrán junto con los docentes impulsar las innovaciones necesarias para construir una oferta educativa de calidad de cara al siglo XXI.

Transformar la escuela demanda implementar cambios tanto en los contenidos de la enseñanza como en las modalidades que asume la organización y gestión de las escuelas. Construir una escuela flexible, abierta al cambio y en proceso de innovación permanente es el desafío en la actualidad.

Para ello se requiere impulsar proyectos que mejoren la calidad de los aprendizajes. La configuración de una gestión que promueva la participación de padres, maestros y alumnos, involucra la implementación de líneas de acción tendientes a dar respuesta a las necesidades y demandas de la comunidad escolar, potenciar la creatividad individual, generar en el aula espacios de crecimiento y desarrollo de nuestros chicos. Estos son entre otros los ejes alrededor de los cuales gira esta propuesta de capacitación.

Los equipos de conducción tienen aquí un papel central como líderes e impulsores del cambio y la innovación en las escuelas. Para ello se necesitan nuevas competencias; escuchar a cada integrante sin perder de vista a la totalidad de la institución, hacer del trabajo individual un producto colectivo, potenciar las capacidades individuales de cada uno de los miembros de la institución, facilitar la articulación abriendo nuevos caminos de participación y acción.

A lo largo de las próximas páginas Ud. encontrará ejemplos, estrategias y propuestas para la gestión de las escuelas, que pretenden ser una invitación para que juntos continuemos construyendo la escuela para el siglo XXI.



Lic. Susana Beatriz Decibe  
Ministra de Cultura y Educación de la Nación

*Dedicamos esta obra a todos los directores, supervisores y rectores del país, que desde el año 1994 nos están demostrando que el cambio en las escuelas es posible.*

---

**Coordinación general del proyecto:**

María Teresa Lugo

**Coordinación académica:**

Mariana Vera Rossi

Serafín Antúnez

Antonio Zabala

Gregorio Casamayor

Francisco Imbernón

**Organización y ejecución del proyecto:**

Carlos Alberto Ruiz

Rosana Edith Sampedro

Gabriela Ana Saslavsky

María Cristina Allevato

Silvia Mariela Grinberg

**Redacción:**

María Teresa Lugo, Mariana Vera Rossi, Serafín Antúnez, Carlos Alberto Ruiz, Gregorio Casamayor, Rosana Edith Sampedro, José Escaño, Joaquín Gairín, María Gil, Nuria Giné, Francisco Imbernón, Antonio Latorre, José Luis Medina, Carlos Mendieta, Arturo Parcerisa, Silvia Mariela Grinberg, Jesús Rul, Neus Sanmartí, Antonio Zabala, Gabriela Ana Saslavsky, María Cristina Allevato, Lidia Marta Castiñeiras, Clara Viviana Ingrassia, María Cristina Catano, María Inés Lucca, Beatriz Cohen, Francisca Fischbach, Adriana Mabel Serulnikov, Estela Soriano, Teresa Socolovsky, Ariel Ritterbush, Cristina Victoria Orce, Mirta Isabel Mayorga, Cecilia Flood, Olga Mercedes Espósito, Graciela Crespí, Graciela Feijoó, María Luz Chechile, Verónica Tomas, Susana Mamanis, Celia Haydeé Méndez, Elisa Lemos.

**Equipo de Colaboradores:**

Viviana Inés Dedovich, Marcela Edreira, Mariana Patricia Salas Moyano, Indiana M. Corna.

Los manuales de la obra son de carácter autoformativo, por lo que la estructura presenta, además del texto que desarrolla los contenidos, algunos elementos para guiar y orientar la lectura.

El manual dispone de una serie de íconos identificativos que especifican alguno de estos elementos:

- El tipo de contenido del apartado:



Ideas clave



Bibliografía



Resumen



Glosario

- Relación con otros materiales de la obra:



Disquete



Video

# Índice

<b>Presentación.....</b>	<b>11</b>
<b>1. La fundamentación de la acción tutorial.....</b>	<b>15</b>
Ideas clave .....	16
1.1. La función tutorial en la institución.....	16
1.2. La función tutorial, la enseñanza y el aprendizaje.....	18
1.2.1. El aprendizaje es un proceso individual que se da en un contexto social .....	18
1.2.2. Es necesario crear condiciones que favorezcan el aprendizaje significativo.....	19
1.2.3. Es necesario intervenir creando y revisando las condiciones para la producción de comprensiones genuinas.....	20
1.2.4. “No todos aprendemos de la misma manera” Consecuencias en la práctica.....	22
1.3. La finalidad promotora .....	23
1.3.1. La especificidad del 3er. ciclo de la EGB y del Polimodal.....	24
Resumen .....	28
<b>2. Las finalidades y los objetivos de la acción tutorial.....</b>	<b>31</b>
Ideas clave .....	31
2.1. Finalidades de la acción tutorial .....	32
2.1.1. Desarrollar y potenciar las habilidades básicas .....	32
2.1.2. Incrementar el autoconocimiento y la autoestima .....	35
2.1.3. Orientar académica y profesionalmente.....	38
2.1.4. Favorecer la interacción entre los alumnos y la institución ....	41
2.1.5. Finalidades respecto del equipo docente y la institución.....	43
2.2. Objetivos de la acción tutorial .....	43
2.2.1. Objetivos generales de la acción tutorial .....	44
2.2.2. Objetivos de la acción tutorial y el Proyecto Educativo Institucional .....	45
Resumen .....	47
<b>3. Los agentes de la acción tutorial.....</b>	<b>49</b>
Ideas clave .....	49
3.1. El docente .....	50
3.1.1. Funciones compartidas con otros agentes.....	52

3.2.	El equipo docente <i>ad-hoc</i> .....	53
3.2.1.	Responsabilidades colectivas .....	54
3.2.2.	Responsabilidades individuales .....	56
3.3.	El equipo directivo .....	57
3.4.	La familia.....	61
3.5.	Los alumnos.....	63
3.6.	Otras instituciones .....	64
	Resumen .....	65
<b>4.</b>	<b>Las tareas y los instrumentos .....</b>	<b>67</b>
	Ideas clave .....	68
4.1.	El plan de bienvenida o recepción y la evaluación inicial.....	68
4.1.1.	Plan de atención y bienvenida para los docentes nuevos.....	68
4.1.2.	Plan de atención y recepción para las familias .....	71
4.1.3.	Plan de bienvenida para los alumnos.....	75
4.1.4.	La evaluación inicial.....	76
4.2.	El seguimiento y la evaluación formativa.....	77
4.2.1.	La familias en el proceso de aprendizaje .....	77
4.2.2.	El seguimiento de los aprendizajes.....	79
4.3.	La orientación y la evaluación final .....	84
4.3.1.	La evaluación sumativa .....	84
	Resumen .....	85
<b>5.</b>	<b>El Proyecto específico de orientación y tutoría .....</b>	<b>87</b>
	Ideas clave .....	87
5.1.	La construcción del proyecto de orientación y tutoría.....	87
5.2.	Tareas e instrumentos de equipo directivo .....	90
5.2.1.	Instrumento para la autoevaluación del directivo .....	93
	Resumen .....	95
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>97</b>
	<b>Glosario .....</b>	<b>99</b>

# Presentación

La construcción de nuevos modos de gestión y organización especialmente vinculados con el desarrollo curricular se encuentran vinculados con la necesidad de reflexionar acerca de la práctica escolar.

Es en este contexto que los conceptos de orientación y tutoría pueden contribuir a la configuración de nuevas formas de promover y facilitar los aprendizajes. La imagen del tutor remite a una persona que acompaña, promueve y orienta a un otro para que paulatinamente pueda asumir mayores niveles de autonomía.

Se trata entonces de un docente cuya tarea no se reduce a la transmisión de información sino que es alguien que brinda herramientas para que los alumnos puedan encontrar dicha información; es decir un docente que no da respuestas sino que guía la búsqueda de interrogantes y los caminos para su solución; en definitiva un docente que enseña a aprender.

De aquí que la incorporación del concepto de tutoría a la vida de las instituciones educativas suponga una necesaria revisión de los modos en que se suele gestionar la escuela en general y el currículum en particular. En un mundo en donde el conocimiento se encuentra en constante proceso de construcción, la tutoría consiste en potenciar la búsqueda de soluciones, la creatividad, la identificación de alternativas de acción, etc. Es en este marco que la tutoría adquiere pleno sentido, en tanto se trata de prácticas de enseñanza cuyo objetivo se encuentra ligado a la promoción de procesos de comprensión genuina.

La orientación y tutoría es, así, una función institucional que vincula las intenciones educativas con las necesidades del alumno y del contexto. Es la acción que se realiza para promover el desarrollo de los alumnos, a la vez que procura ayudarlos en su tránsito hacia la vida adulta. Como tal, es una responsabilidad que asume el conjunto de los actores institucionales.

La implementación de la función tutorial requiere de un equipo directivo capaz de poner en práctica estrategias de gestión tales como la coordinación de recursos, la delegación de responsabilidades, el asesoramiento y seguimiento de las tareas implicadas.

Al asumir la función tutorial, una institución intenta garantizar coherencia y direccionalidad a su tarea. Coherencia entre los acuerdos plasmados en el PEI y lo que efectivamente los alumnos aprenden en su paso por la institución y direccionalidad en el desempeño de la tarea docente.

Con distintos grados de responsabilidad, la elaboración y puesta en marcha de la acción tutorial está a cargo del equipo directivo, de los coordinadores o responsables de

ciclo (en el caso de que exista esta figura), de los equipos que atienden a un mismo grupo de alumnos y de cada docente en particular. De modo general, la función tutorial implica a:

- el equipo de conducción
- el equipo docente
- los grupos *ad-hoc* (conformados para distintos fines)
- cada docente

La tarea de atender a diferentes alumnos, individual y colectivamente, requiere de la acción coordinada de los actores implicados que programan y coordinan sus acciones adaptándolas a las realidades cambiantes de cada grupo.

La implementación de acciones de orientación y tutoría supone la construcción de un proyecto como una opción institucional que:

- Plantea problemas significativos para el alumno y para su comunidad que necesitan del debate y planificación conjunta de todos los docentes.
- Pone el acento en el hacer y la reflexión sobre el hacer.
- Privilegia la reflexión de los alumnos sobre sus propios procesos de aprendizaje
- Prevé la participación de personas o instituciones de la comunidad.
- Propone innovaciones en las prácticas de evaluación de los aprendizajes que apunten a evitar la deserción o fracaso de los alumnos.
- Enfatiza la atención a la diversidad y a las diferentes demandas y necesidades de los alumnos.

Finalmente, la función tutorial se sustenta en algunos **principios fundamentales** tales como:

**1. La acción tutorial es responsabilidad de la institución** ya que es la escuela en su totalidad la que instrumenta los medios para alcanzar los objetivos planteados en el PEI.

**2. La acción tutorial forma parte del desarrollo de la función docente.** Enfatiza la necesidad de intervenir eficazmente a partir del conocimiento de:

- las características personales,
- el entorno de los alumnos y
- sus condiciones para el aprendizaje (procesos cognitivos y tipos de comprensión puestos en juego).

**3. El docente promueve el desarrollo integral de sus alumnos.**

El desarrollo integral es promovido a través del seguimiento y la intervención en los procesos de aprendizaje y a partir de la orientación que brinda el docente a los alumnos en su tránsito hacia la vida adulta. Esto último es especialmente relevante en el Tercer Ciclo de la EGB y el Polimodal, en que el alumno debe enfrentarse a la elección de caminos alternativos.

**4. El alumno es el principal destinatario de la acción tutorial.** Puesto que la finalidad última es incrementar en calidad y en cantidad los aprendizajes de los alumnos, debe considerarse que los datos y los registros que se van obteniendo van a conducir a tomar decisiones didácticas favorables.

Para esto, en primera instancia es necesario conocer los rasgos que, en la escuela, hacen diferentes a los alumnos ante el aprendizaje. La tarea desde este punto de vista consiste en:

- Construir datos acerca de las necesidades individuales y colectivas.
- Elaborar hipótesis.
- Diseñar estrategias para atenderlas en diferentes ámbitos y por medio de distintas actividades.

A través de entrevistas con la familia, del estudio de la evolución escolar personal, etc. se intenta mejorar e individualizar las condiciones de enseñanza y de aprendizaje en cada aula, procurando atender a la diversidad de los alumnos y así: facilitar la integración de los conocimientos y experiencias, promover la socialización, educar para la toma de decisiones y, entre otros, conducir y fomentar el desarrollo de la personalidad de cada alumno.

#### **5. El equipo directivo tiene responsabilidades indelegables en el desarrollo de la tutoría.**

En tal sentido, son los directivos quienes tienen a su cargo la responsabilidad de favorecer el desarrollo profesional de los docentes y promover la reflexión conjunta acerca de la práctica institucional. Esto significa, atender a las necesidades grupales e individuales de profesionalización, el asesoramiento y acompañamiento de los docentes noveles y de los diversos proyectos que se desarrollan en la institución.

Este conjunto de tareas que derivan de incorporar la orientación y tutoría a la práctica institucional no puede llevarse a cabo si no se cuenta con una organización institucional flexible que permita disponer de cierto grado de autonomía en el uso de los espacios, tiempos y agrupamientos de los alumnos.

La concreción de los objetivos y principios en acciones que impacten en la calidad del accionar institucional encuentra en la elaboración de un **Proyecto Específico de Orientación y Tutoría** una herramienta de gestión que permita construir consensos y establecer los cursos de acción a seguir.

Este Proyecto se constituye en un marco de referencia global, necesario para evitar la improvisación y garantizar la coherencia de las estrategias que se pongan en marcha. Se deriva y especifica los principios y objetivos generales plasmados en el PEI.

Por último, cabe señalar que la orientación y tutoría si bien pueden ser desempeñadas por personas especialmente destinadas para tal fin, es responsabilidad del equipo docente en su totalidad y debería estar presente en las planificaciones que cada profesor realiza para el trabajo con sus alumnos.



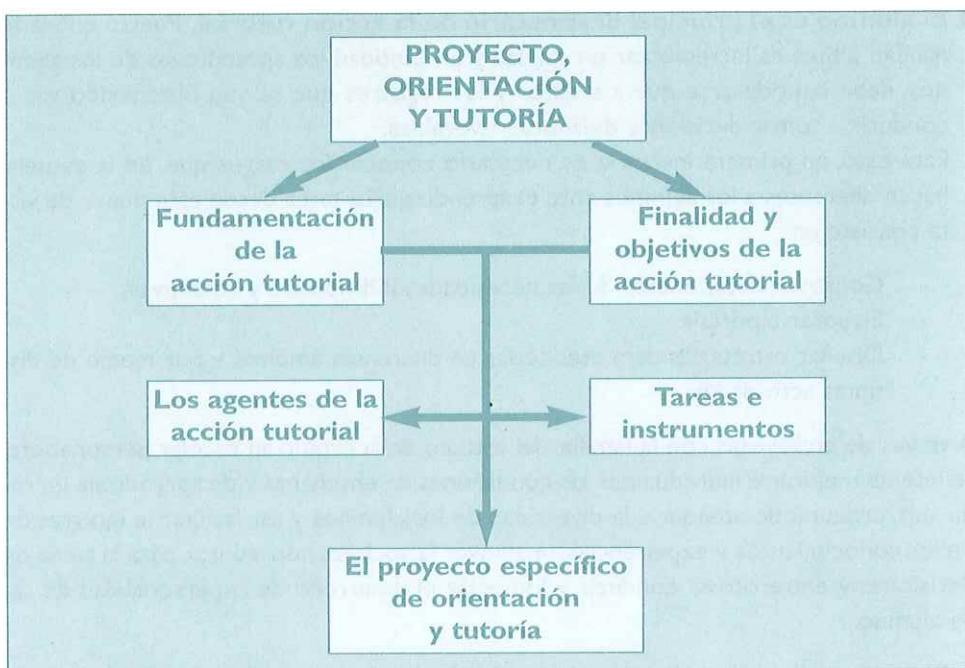


Gráfico 1: Esquema conceptual

# La Fundamentación de la acción tutorial

I

## Introducción

La construcción de nuevos modelos de gestión institucional y por tanto el desarrollo de innovaciones vinculadas con la planificación y desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, encuentra en la noción de tutoría una imagen potente para dirigir dichas innovaciones. Esta noción permite pensar a la tarea formativa más allá de la transmisión y acumulación de saberes.

El concepto de educación integral expresado en La Ley Federal de Educación demanda incorporar una nueva forma de comprender y practicar la enseñanza. En términos generales es posible pensar que se trata de considerar a la enseñanza más allá de la instrucción. Si bien la transmisión de conocimientos sigue siendo uno de los pilares de la función social de la escuela esta función debe ser enriquecida con la incorporación de acciones vinculadas con la adquisición de capacidades y habilidades en forma autónoma por parte de los alumnos. La definición de los contenidos escolares como conceptuales, procedimentales y actitudinales supone la incorporación de nuevas formas de pensar al aprendizaje y por tanto a la enseñanza. En este sentido, no sólo se trata que los alumnos posean conocimiento sino también, y especialmente, que puedan utilizarlo, aplicarlo.

En este contexto, la tarea docente implica la coordinación y orientación del aprendizaje de los alumnos por lo que debe asumir la toma de decisiones para la enseñanza centrada en el conocimiento acerca de las habilidades y procesos que los alumnos ponen en juego en el aprendizaje; es decir cómo aprenden a aprender y los diferentes niveles de comprensión que logran para a partir de allí determinar las estrategias didácticas más apropiadas para ese grupo-clase y ese alumno.

De esta manera, la noción de tutoría como seguimiento, orientación y facilitación de los procesos formativos que desarrolla la escuela permite pensar en un accionar institucional que contempla la diversidad de los alumnos. Si se acepta que el aprendizaje es un proceso particular que desarrolla cada alumno en el que pone en juego su idiosincrasia, entonces la atención a esa diversidad es fundamental para garantizar la formación.

Definir en estos términos la tarea formativa de la escuela, no sólo supone introducir modificaciones en las prácticas del aula, sino también demanda incorporar nuevas for-

mas de gestión institucional. Si se espera que los alumnos aprendan a aprender la escuela como institución debería incorporar a su propio funcionamiento este propósito; en otras palabras, construir una escuela que aprende.

En este marco, surgen dos consecuencias para la vida institucional:

1. La gestión de la institución en su totalidad, la incorporación de prácticas y dinámicas que promuevan y potenciar la acción tutorial. En este punto la tarea del equipo directivo asume particular importancia y en cierto sentido se podría proponer que actúa promoviendo el desarrollo profesional del equipo docente.
2. El desarrollo curricular en la escuela y por tanto la práctica docente, debería incluir como ejes la promoción de aprendizajes y la orientación académico-profesional de los alumnos.

En el presente capítulo se presentan los fundamentos de la función tutorial desde un marco institucional íntimamente vinculada con algunas conceptualizaciones actuales en el campo de la psicología cognitiva que permiten pensar a la enseñanza y plantear nuevas desafíos para el rol docente.

## Ideas clave



- **La función tutorial ubica en primer plano la capacidad de la institución educativa de generar aprendizajes.**
- **La función tutorial apunta al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, atendiendo a las necesidades de los alumnos y de los grupos.**
- **Es función del tutor atender a la diversidad de capacidades, intereses y motivaciones que presentan los alumnos, para lograr el máximo de cada uno.**
- **Uno de los ejes de la función tutorial es la orientación de las elecciones académicas y profesionales que deben enfrentar los alumnos particularmente en la EGB 3 y el polimodal.**

### I.I. La función tutorial en la institución

La incorporación de la función tutorial a la práctica institucional demanda reflexionar en torno a la vida institucional y en especial al desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. La construcción de la función de enseñanza como formación más allá de la idea de instrucción se hace muy difícil si no es la institución en su totalidad la que asume esta función. Así, superar el trabajo docente aislado es quizás uno de los primeros pasos que debería dar una institución educativa que se propone avanzar en este sentido.

La acción tutorial puede asumir formas muy diversas; puede ser desempeñada por docentes especialmente destinados a ese fin o por todos los docentes de la escuela. Pero en uno y otro caso debería ser pensada como una práctica que asume la institución en su conjunto. De poco serviría que en la “hora de tutoría” se trabaje en la formación integral de los alumnos si en el resto de las actividades se desarrollan en otra dirección. De manera que, más allá de la forma en que se diseñe la acción tutorial es importante que sea la institución en su totalidad la que asume esta responsabilidad y por tanto la planifique, desarrolle y evalúe.

Desde esta perspectiva, la tutoría no puede pensarse como una “tarea añadida” a la función docente; forma parte de la planificación institucional y debería derivarse de las directrices emanadas del Proyecto Educativo Institucional.

Para poder desarrollar este modo de comprender la tarea formativa de la escuela pero también para clarificar la concepción de la función tutorial plenamente incorporada en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, conviene considerar:

1. El primer destinatario de la acción tutorial es el alumno que está aprendiendo. La tutoría se justifica porque la persona que aprende y sus circunstancias son determinantes en la enseñanza y en el aprendizaje. Por tanto se comprende que para poder “tutorear” se requiere conocer y potenciar las capacidades de los alumnos para aprender y para esto es necesario optimizar las condiciones en que se realiza el aprendizaje.
2. Si el aprendizaje es un proceso individual de construcción de conocimiento, éste no se desarrolla en el vacío. Por tanto para potenciar el desarrollo de los alumnos y generar las condiciones óptimas de aprendizaje es necesario conocer y atender al contexto social en el que estos se desarrollan.

De manera que es posible proponer que la **acción tutorial supone la promoción del desarrollo integral de los alumnos** y por tanto se encuentra íntimamente ligada con los procesos de enseñanza y aprendizaje. El **docente como tutor** puede ser pensado, entonces, como **mentor**; es decir como guía de los alumnos en su proceso de aprendizaje.

Ahora bien, del mismo modo que el equipo docente puede ser entendido como mentor de los alumnos es posible pensar al equipo directivo como mentor institucional desarrollando especialmente acciones de acompañamiento y orientación de los docentes y de la institución en su totalidad. Algunas de estas acciones podrían ser:

- Cooperar en la integración de los docentes nuevos a la institución.
- Brindar unidad y coherencia al conjunto de las acciones que se desarrollan en la escuela.

- Potenciar los canales de intercambio y comunicación entre los diferentes miembros de la institución: familias, docentes, alumnos, etc.

Por otro lado, la tutoría como tarea formativa desarrollada por la escuela, demanda que el docente elabore estrategias que le permitan guiar y conducir a los alumnos. Para esto necesita conocer el modo en que se desarrollan las habilidades cognitivas en general y, en particular, la forma en que aprende el grupo de alumnos con que trabaja.

De modo que si se entiende que el aprendizaje supone un proceso de construcción, las funciones docentes deberían tender hacia:

- Conocer cómo se aprende, atendiendo a las características de cada alumno para ponerlas a disposición directamente o ajustándolas en favor de más y mejores aprendizajes.
- Desarrollar acciones docentes que ayuden a los alumnos a tomar conciencia acerca del propio proceso de aprendizaje.
- Brindar herramientas a los alumnos para que evalúen qué habilidades son necesarias aplicar en las diferentes situaciones.

Uno de los ejes de las acciones de tutoría se dirige a satisfacer los procesos de orientación académica y profesional que requieren los alumnos especialmente en los últimos años de la EGB y el Polimodal. Las acciones coordinadas de tutoría deberían permitir, en este caso, afirmar las habilidades básicas y de autoimagen personal necesarias para la toma de decisiones respecto de los itinerarios académicos y profesionales posibles.

## I.2. La función tutorial, la enseñanza y el aprendizaje

La acción tutorial en tanto se centra en los procesos de enseñanza y aprendizaje, encuentra fundamento en algunas premisas que se presentan a continuación.

### I.2.1. El aprendizaje es un proceso individual que se da en un contexto social

Como proceso **individual**, se considera que cada persona construye los nuevos aprendizajes sobre la base de factores propios – ideas previas, estilos de aprendizaje, modos de comprensión, motivaciones, intereses, capacidades y ritmos diferentes– y de factores sociales – entorno familiar, grupo social y cultural.

A través de la acción tutorial, es preciso diagnosticar los aspectos más relevantes de las características personales en relación con el aprendizaje, con el objeto de prever las acciones educativas más apropiadas y realizar el seguimiento del proceso y la evaluación del progreso individual.

Respecto del **entorno social**, se pueden considerar entre otros, dos niveles:

1. Aquél en que se desarrolla la vida del sujeto que aprende (el medio social, económico y cultural).
2. La institución educativa en tanto marco social y el grupo-clase como grupo social inmediato donde se construyen los aprendizajes.

El diseño de la acción tutorial debería tener en cuenta este entorno social, a los efectos de favorecer al máximo la socialización, la atención a la diversidad y al aprendizaje.

La institución puede constituirse en un ambiente estimulante para el logro de aprendizajes potentes, no sólo para los alumnos, sino también para los adultos que allí se desempeñan. Esto se logra a través de actividades diseñadas para que favorezcan el crecimiento personal y profesional de las personas que pertenecen a la institución.

### **1.2.2. Es necesario crear condiciones que favorezcan el aprendizaje significativo**

Un aprendizaje es significativo cuando partiendo de conocimientos previos y siguiendo un proceso de elaboración individual, un contenido pasa a formar parte de las concepciones, estrategias o hábitos de quien aprende. La mayoría de los aprendizajes son significativos en mayor o menor grado. Enumeramos algunas condiciones que favorecen esta significatividad, entre las que se destacan:

- **El contenido nuevo debe estar estructurado y organizado internamente, es decir, tener significatividad lógica**  
La forma en que se presentan, estructuran y relacionan entre sí los contenidos juega un importante papel en el aprendizaje. La acción tutorial fruto del trabajo conjunto de los docentes, es un factor básico porque coordina los contenidos que aprende un grupo determinado y las formas en que se presentan en un momento dado. Es importante que las tareas que desarrolla cada docente de modo particular adquieran coherencia y se deriven de la programación curricular que se elabora a nivel institucional.
- **Los alumnos poseen conocimientos previos que le permiten acceder a un nuevo contenido y, al ser activados, el aprendizaje adquiere significatividad psicológica**  
Este factor afecta a todo contenido nuevo. La acción tutorial se centra especialmente en la coordinación y el seguimiento del aprendizaje de los contenidos de carácter procedural y actitudinal. Además tiene en cuenta el seguimiento de la metodología implementada en el aula y las fases de elaboración didáctica necesarias. La evaluación con finalidad pedagógica es un buen instrumento para esto.
- **Los alumnos deben poder atribuir sentido al hecho de aprender**  
El proceso de aprender está fuertemente influenciado por la autoimagen esco-

lar, las expectativas y la motivación de los alumnos. La acción tutorial se dirige a promover la autoestima, la autonomía en el aprendizaje, las expectativas positivas y el aprovechamiento didáctico de las motivaciones e intereses.

El conocimiento y seguimiento individual y colectivo de los alumnos y la coordinación de las diversas acciones educativas, permiten **prever, diseñar y evaluar** las adaptaciones curriculares que sean necesarias.

El siguiente cuadro identifica las características básicas de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y las actuaciones y decisiones que debe tomar un docente.

	<b>Enseñanza y Aprendizaje</b>	<b>Acción Tutorial</b>
<b>Aprender</b>	Proceso individual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer a cada alumno y su entorno social, cultural.</li><li>• Realizar el seguimiento y evaluación del proceso individual.</li><li>• Prever, diseñar y seguir las adaptaciones curriculares.</li></ul>
	En entorno social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Favorecer el clima institucional.</li><li>• Diseñar los tipos de agrupamiento de los alumnos.</li><li>• Decidir y coordinar la gestión social del aula.</li></ul>
<b>Condiciones</b>	Significatividad lógica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar y coordinar los contenidos.</li><li>• Adaptar programaciones y criterios de evaluación.</li></ul>
	Significatividad psicológica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar y coordinar metodologías y criterios de evaluación.</li><li>• Coordinar los contenidos transversales.</li><li>• Realizar el seguimiento de las metodologías.</li></ul>
	Dar sentido al aprender	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover en los alumnos:<ul style="list-style-type: none"><li>- Autoconocimiento</li><li>- Autoestima</li><li>- Expectativas positivas</li></ul></li><li>• Considerar:<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación</li><li>- Intereses</li></ul></li></ul>

**Cuadro N°1:** "La enseñanza, el aprendizaje y la actuación docente"

### **I.2.3. Es necesario intervenir creando y revisando las condiciones para la producción de comprensiones genuinas**

Los desarrollos actuales referidos a la promoción de la comprensión presentan nuevos desafíos a la tarea formativa.

La mera posesión de información no es equivalente a la comprensión de los temas abordados. Para que se produzca la comprensión es necesario que el alumno se conecte con el saber de modo que le permita resolver problemas en contextos diferentes a los que fueron aprendidos.

Desde esta perspectiva, la enseñanza debe atender a la producción de aquellas condiciones que fomenten el desarrollo de buenas comprensiones. La tutoría del proceso que realizan los alumnos individualmente y el grupo en general cobra una importancia fundamental.

Analizar el tipo de comprensión que circula en la institución, implica revisar las condiciones en que se desarrollan los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Este análisis permitirá al equipo docente:

**a) Facilitar desde la propuesta de enseñanza, actividades que promuevan la comprensión**

Lograr buenas comprensiones en torno a los contenidos curriculares, implica abarcar todos los niveles de comprensión. Al respecto se reconocen cuatro niveles:

- **Contenido:** Conocimiento y prácticas referentes a los datos y procedimientos de rutina. Las actividades correspondientes son de repetición, paráfrasis y ejercitación de rutina. Este nivel suele ser el más ejercitado en la escuela, a veces con exclusividad.
  - **Resolución de problemas:** Conocimiento y práctica del modo en que se resuelven problemas en cada asignatura en particular. Las actividades deben apoyar la producción de representaciones que faciliten actitudes y estrategias de resolución de problemas. Suele confundirse la ejercitación (lo cual sería propio del nivel anterior) con el aprender a resolver problemas.
  - **Epistémico.** Apunta a generar explicaciones y justificaciones en relación con el campo abordado. Por ejemplo, fundamentar una opinión crítica en literatura o explicar causas en historia.
  - **Investigación.** Refiere al modo en que se discuten los resultados y se construyen nuevos conocimientos en un campo del conocimiento. Las actividades se refieren a plantear hipótesis, cuestionar supuestos, etc.
- El tipo de actividades de comprensión que se pueden desarrollar se relaciona con la explicación, exemplificación, aplicación, justificación, comparación y contraste, contextualización y generalización.

En la elaboración del PEI y en especial de su componente curricular, resulta necesario que el equipo docente discuta cómo incorporar estos cuatro niveles de comprensión en la enseñanza.

La acción tutorial es indispensable para facilitar la necesaria diversidad de actividades que permitan al alumno superar dificultades o ampliar su marco de posibilidades. Se-

cuenciar las actividades y profundizar en algunos niveles permitirá que los alumnos alcancen comprensiones cada vez más profundas.

**b) Promover la formación de imágenes potentes que apoyen los aprendizajes**

Estas imágenes constituyen un tipo de representación global y holística que facilitan la comprensión. Pueden ser imágenes visuales o representaciones generales del tema que se va abordar: por ejemplo, la idea general de un alumno sobre el formato de un cuento, o la secuencia de pasos requerida para resolver un problema matemático. Algunas imágenes pueden funcionar como obstaculizadoras, de manera que es necesario deconstruirlas. Al respecto, es valioso el apoyo que puede ejercer el docente, especialmente frente a la detección de dificultades en la comprensión, registrando e interviene- niendo en torno a las representaciones a las que apelan sus alumnos.

**c) Reconocer el tipo de comprensión puesta en juego por los alumnos**

Siguiendo a Howard Gardner es posible distinguir tres formas de compresión:

- **Intuitiva:** desarrollada por los niños en sus primeros años de vida. Es natural e ingenua, producto de la resolución de problemas de la vida cotidiana.
- **Escolar:** definida como ritual, memorística, estereotipada y convencional.
- **Genuina:** como la capacidad de adquirir información y habilidades, aplicarlas con flexibilidad y de modo apropiado en una situación nueva o imprevista.

Identificar el tipo de comprensión alcanzada por los alumnos, la revisión de las estrategias puestas en juego, avanzando desde una comprensión intuitiva hacia una comprensión genuina o eliminando los efectos de la comprensión escolar, ayudará a generar espacios de producción diferentes.

Así, es importante que tanto la selección de las actividades de enseñanza como la referencia a los diversos niveles de comprensión favorezcan la construcción de ciertos tipos de comprensión en desmedro de otros. La tutoría adquiere particular relevancia ya sea construyendo un trabajo docente coordinado como ofreciendo múltiples instancias de seguimiento y orientación a los alumnos.

#### **1.2.4. “No todos aprendemos de la misma manera”. Consecuencias en la práctica**

Partiendo de los aportes de las teorías cognitivas ya no es posible visualizar a la inteligencia como algo monolítico, como un ente cuantificable y directamente observable. Esta nueva mirada modular propone hablar de “las inteligencias” ya que entiende que la mente no funciona de manera homogénea sino heterogénea.

Gardner desarrolla la teoría de las Inteligencias múltiples, reconociendo distintas inteligencias (lo cual no debe confundirse con asignaturas) sino como una tendencia a relacionarse con el conocimiento a través de distintas operaciones.

Pero, ¿qué consecuencias trae esta manera de entender la inteligencia en las tareas de enseñanza y de aprendizaje?

A partir de esta caracterización de la inteligencia se deriva que no todos acceden al conocimiento del mismo modo. El **desafío** radica en **ofrecer distintas puertas de entrada a los conocimientos**, partiendo de las fortalezas de cada alumno y **promover el logro de nuevas capacidades**.

Gardner propone que para favorecer la comprensión individual, cualquier concepto que deseé enseñarse puede enfocarse como mínimo de cinco modos distintos, que se proyectan a partir de las inteligencias múltiples. Para esto propone como metáfora imaginarse una habitación que tiene cinco puertas para acceder a ella; esto permite pensar en que distintos estudiantes seleccionan el punto de acceso al aprendizaje, que les resulte más apropiado.

La noción de tutoría permite pensar que la tarea formativa gira en torno a la orientación del proceso aprendizaje de los alumnos incentivando el acceso hacia otros desempeños que involucren el desarrollo de otras “inteligencias”.

### 1.3. La finalidad promotora

La **finalidad promotora de la función tutorial** consiste en favorecer el mayor y mejor aprendizaje. Este planteo supera la concepción de tutoría de tipo asistencial cuya función tradicional era atender al alumno ayudándole a sobrellevar los conflictos.

**Promover**, en este caso, significa apoyar el proceso de cada alumno para que logre los mejores resultados posibles. Las acciones necesarias no sólo van a **facilitar** el aprendizaje de contenidos más o menos ajustados a sus posibilidades, sino también **atender la diversidad**; es decir compensar las desigualdades, respetar las diferencias, estimular los recursos personales para aprender y, también, adoptar las estrategias necesarias para que los alumnos adquieran progresiva **autonomía** o sea, aprendan a aprender.

El conjunto de acciones que tienen en cuenta los aspectos personales, las referencias grupales, el contexto escolar, el extraescolar y los objetivos formativos de la institución componen un principio de acción que se denomina **ayuda pedagógica**.

La **ayuda pedagógica** se ubica en la intersección y, a veces, en la superposición de otras acciones como la orientación, la facilitación, la motivación, etc. La ayuda pedagógica le presenta a los alumnos, de forma conjunta, retos, exigencias, estímulos o instrumentos para el éxito.

Al tomar decisiones para concretar la ayuda pedagógica se deben tener en cuenta por lo menos dos cuestiones:

- Las decisiones afectan a personas que aprenden, lo cual implica que siempre hay que contemplar dos variables que por supuesto se presentan de manera conjunta: las diferencias personales y los contenidos a aprender. Pensar la tutoría como acción formativa de la escuela supone que no se pueden disociar los aspectos cognitivos de los aspectos personales.
- Toda propuesta de enseñanza parte de una concepción determinada sobre lo que es necesario saber pero también de una concepción de cómo se aprende. En la planificación de la tarea formativa es necesario que estos dos aspectos se consideren interconectados.

Estas dos cuestiones subrayan la relación estrecha entre la ayuda pedagógica como principio de acción y la fundamentación psicopedagógica de la acción tutorial.

La ayuda pedagógica supone que cualquier intervención educativa que asuma cualquier docente debe favorecer el aprendizaje de los alumnos por lo que debe ajustarse al proceso de construcción que realiza cada alumno, al momento y a la situación por la que atraviesa. Consecuentemente, este principio de acción se traduce en decisiones que afectan y varían la actuación formativa global, según se indica en el siguiente cuadro:

ACCIÓN TUTORIAL = FAVORECER EL APRENDIZAJE	
Para	Tomar (revisar) decisiones respecto de
<b>Facilitar el aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Metodología</li> <li>– Contenidos nucleares</li> </ul>
<b>Atender la diversidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Concepción sobre diversidad de los alumnos implícita en el PEI</li> <li>– Estrategias didácticas y gestión social del aula</li> </ul>
<b>Promover progresiva autonomía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vías para autoconocimiento y toma de decisiones</li> <li>– Orientación personal, profesional y escolar</li> </ul>

**La acción tutorial**, por su fundamentación psicopedagógica global y por su concreción en un principio de acción también global, está por un lado, sólidamente argumentada pero, por el otro, corre el riesgo de convertirse en algo tan hipertransversal que sencillamente se diluya –por ejemplo, porque “se supone” que ya se lleva a cabo o porque el equipo docente “ya sabe” que es preciso cumplir con esta función–. Para evitar esta tendencia a la *disolución*, sin caer en el otro extremo la *desociación*– es necesario lograr como mínimo, en el ámbito institucional, los siguientes acuerdos:

- a) La acción tutorial se considera **parte integrante** de la acción docente. Como tal se deriva de las decisiones acordadas en el marco del PEI.
- b) La acción tutorial comporta, en sí misma, un **entorno de aprendizaje** ya que pretende contribuir a que los alumnos aprendan contenidos procedimentales, conceptuales y actitudinales que le permitan, a grandes rasgos, madurar, aprender a aprender, convivir en sociedad y orientarse en ella.
- c) La acción tutorial favorece que la institución permanezca abierta al aprendizaje de todos sus miembros.
- d) La organización de la institución –horarios, equipos, espacios, etc.–, las programaciones, las actividades de aula y los canales de comunicación y participación deben tener en cuenta las **condiciones** necesarias para el desarrollo de esta tarea formativa.
- e) Para asegurar que las decisiones tomadas sean factibles se requiere una planificación específica. Para ello es posible confeccionar un **Proyecto Específico de orientación y tutoría**.

### 1.3.1 La especificidad en el 3er. Ciclo de EGB y Polimodal

En el Tercer ciclo de la EGB y en Polimodal las condiciones generales de la función y de la acción tutorial no varían, pero se dan circunstancias relativas a la **etapa evolutiva** de los alumnos y a la **estructura del tramo** educativo que le confieren cierta especificidad.

Las personas de 12 a 17 años viven una etapa de equilibrio y desequilibrio causados por los cambios biológicos, la identidad, la evolución intelectual y la variación en la valoración de lo social. Sintéticamente, cabe recordar que:

- Los cambios biológicos de la pubertad son tan dramáticos que incluso el propio adolescente se siente un extraño. Por eso es necesario que la acción educativa promueva situaciones de **equilibrio** en la identificación consigo mismo –de género, de aptitudes, de valores...– **autoaceptación** y **autoestima**, tanto cuando el contenido se refiere a esta etapa evolutiva como cuando se trata de otros o de la realización de tareas escolares como estimular los éxitos, identificar las habilidades positivas o proponer vías de solución para los errores.
- Las modificaciones se dan a ritmos diferentes y provocan **vulnerabilidad** física y psíquica, de manera que no es extraño que los alumnos de 12 a 17 años presenten fatiga, irritabilidad, depresión e incluso agresividad, en especial si los cambios son muy rápidos y difíciles de aceptar por quienes los vivencian. La acción educativa debe abordar esta característica evolutiva estableciendo relaciones de comunicación **abiertas**, no jerarquizadas, pero que resulten **de contención** para el adolescente. El adulto debe mantenerse próximo pero no

igual al adolescente. Este equilibrio a lograr por el docente es difícil, pero suele ser bien valorado siempre y, muy especialmente, en esta etapa evolutiva.

- La toma de conciencia de la propia identidad y el sentimiento de la proximidad a la incorporación al mundo adulto del adolescente provocan que cada vez tenga más claro cuáles son **sus intereses**, tanto en el campo académico como en el social.

Esta progresiva individuación se manifiesta en forma de aumento de la diversidad. Así, es conveniente aumentar las estrategias generales (de aula, de institución, de equipo, de evaluación...) para atender la diversidad; los agrupamientos heterogéneos según distintos criterios, la diversificación de actividades y materiales, la optionalidad y el trabajo por proyectos o por otros medios integradores son ejemplos de estrategias adecuadas para atenderla.

En el diseño del Tercer ciclo de EGB y en Polimodal se contemplan las necesidades del adolescente. Los mecanismos de atención a esas necesidades son variados y complican, en gran medida, la **organización y estructura** de las instituciones: un mismo alumno o grupo de alumnos tiene diversos profesores, los currículos individuales difieren entre sí según sean por opción, por proyecto, por área de conocimiento; cada docente tiene exigencias particulares; etc. Por otro lado, la **doble finalidad** de estos tramos suma complejidad, pues han de preparar para el mundo del trabajo y para seguir estudios, considerando las diversas opciones que pueden contemplarse en cada uno de los campos.

La función tutorial realizada por un único docente es muy limitada cuando los procesos de enseñanza y de aprendizaje son conducidos por diversas personas. De allí que sea tan importante que todos los docentes incorporen la función tutorial en el marco de sus funciones habituales

Cabe considerar que la función tutorial no consiste solamente en tener información, sino en **usarla a favor del alumno y en cualquier práctica docente**. Por otro lado, es preciso recordar que la aplicación de los aprendizajes en diversas situaciones aumenta la significatividad de los contenidos.

Finalmente, cabe destacar que la función social de la educación en EGB y en Polimodal sigue siendo la **formación integral**. Por tanto no se puede pensar de manera compartimentada la propuesta de enseñanza, por ejemplo "en tal materia va bien y es cuestión del profesor de la materia, pero llega sistemáticamente tarde a clase a tal materia y no presenta trabajos en tal otra " sino, por el contrario, todo profesor en su materia debe considerar los **objetivos generales del ciclo**.

Superar el puro intercambio para pasar a la **elaboración** de los datos que se tienen de cada alumno y del grupo sólo puede realizarse entre todos los profesores y especialistas que atienden un grupo-clase.

Determinar cuáles son las **capacidades y habilidades básicas** que se deben desarrollar en el ciclo o nivel, las aplicaciones y los aportes posibles desde cada área sólo es posible desde los aportes de los profesores que conocen a fondo sus materias.

La **visión global** de la persona que aprende, de sus estrategias exitosas, de sus dificultades, de sus intereses y tipo de motivación, sólo puede lograrse a través de quienes lo observan y detectan en acción en diversas situaciones de enseñanza y de aprendizaje. Por ejemplo, si a un alumno le gusta leer pero no le interesa el área de historia, puede proponérsele la aproximación a través de la lectura de una novela histórica.

Este colectivo de docentes que trabajan con un mismo grupo-clase que se denomina **equipo ad-hoc**, es indispensable por la complejidad del ciclo. Este equipo no sólo diseña situaciones didácticas adaptadas, determina las capacidades básicas para la promoción de los alumnos y elabora un diagnóstico global de cada alumno y del grupo, sino que ha de actualizar los datos y tomar las decisiones a la luz de los sucesivos avances y tropiezos de los alumnos a su cargo. La tarea en equipo no sólo suma esfuerzos, sino que multiplica de forma exponencial la eficacia de la acción tutorial.

La doble finalidad del Tercer ciclo y del Polimodal reclama una revisión sistemática de los contenidos curriculares. La incorporación de contenidos laborales a un sistema que tradicionalmente ha estado orientado básicamente a la propedéutica no es sencilla y encuentra resistencias similares a la incorporación de la función tutorial: las inercias “academicistas” y la disociación. Estas resistencias sólo pueden superarse a través del diseño de una real **orientación profesional y académica**.

La orientación profesional y académica sufre de disociación cuando se da de forma paralela a “las clases” y sufre de “academicismo” cuando no es aplicada ni requiere la participación y el compromiso de los alumnos. Es decir, cuando se produce como mera información y la estrategia didáctica es la transmisión. **Una real orientación es también un aprendizaje**, por lo que comparte todas las características de los procesos de enseñanza y de aprendizaje: todo profesor o profesora del 3er. ciclo de EGB y de Polimodal ha de revisar su programación y su práctica a partir de esta función, incluyendo en las secuencias didácticas la orientación. Deben incluirse contenidos:

- En relación con las profesiones; por ejemplo en el estudio de un ecosistema, abordando las que están relacionadas y los diversos ámbitos educativos que preparan para ello.
- Atendiendo a la diversidad de opciones personales, por ejemplo, en el estudio de la economía, proponer trabajo en grupos cooperativos sobre diversas actividades económicas y, evaluar no sólo el conocimiento “académico” sino también la preparación para el mundo laboral.

En definitiva, el 3er. ciclo de EGB y la educación Polimodal comparten, en mayor o menor grado, las siguientes características específicas:

Especificidades del 3er. ciclo de EGB y Polimodal	Respuesta: incrementar (o implantar)
Cambio biológico, identificación	Autoestima
Vulnerabilidad personal	Relaciones de comunicación
Incremento de diversificación en intereses, motivaciones	Estrategias de atención a la diversidad Opcionalidad
Complejidad en la estructura docente	Tarea en equipo <i>ad-hoc</i> entre los docentes que atienden a un mismo grupo-clase
Doble finalidad	Orientación profesional y académica

En síntesis, la tarea de orientación y tutoría responde a la necesidad de repensar las formas que asume la enseñanza y el aprendizaje en la vida escolar hacia la construcción de prácticas formativas que promuevan el desarrollo autónomo de los alumnos. En la EGB3 y en el Polimodal la función tutorial adquiere características específicas ya que debe atender a la etapa particular que viven los alumnos; en un primer momento la pubertad y posteriormente la adolescencia. Por lo que las acciones de tutoría no pueden reducirse al trabajo de una hora especialmente destinada para tal fin; la orientación y tutoría debería ser una función integrada al desarrollo curricular en todas las áreas que se dictan. Para esto los docentes deberían trabajar en equipo construyendo estrategias comunes para atender a las necesidades y demandas de los alumnos.

## R

Aprender es un proceso de construcción individual. La noción de tutoría refiere a este factor del aprendizaje mediante:

- El conocimiento de los factores individuales y sociales de los alumnos.
- El seguimiento de los éxitos y las dificultades en el proceso de aprendizaje.
- El ajuste de los procesos de enseñanza y de aprendizaje a las características individuales y colectivas detectadas.

Los procesos de enseñanza y de aprendizaje se realizan en un contexto social. La tutoría refiere a este aspecto porque:

- Procura que las relaciones de comunicación individuales, grupales e institucionales sean abiertas y accesibles.
- Cuida que en los grupos de alumnos se promuevan relaciones positivas, usando el factor enriquecedor de la diversidad, mediante la interacción.

(continúa)

(continuación)

- Para incrementar la significatividad de los aprendizajes se garantiza que el alumno pueda identificar la tarea, conozca sus estrategias para asumir este reto y se sienta capaz e interesado en realizar el esfuerzo.

La tutoría contribuye a mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje porque incluye:

- El conocimiento de los alumnos en la selección de contenidos (qué enseñar).
- El conocimiento de los alumnos en la selección de metodologías y estrategias didácticas (cómo enseñar).
- El conocimiento de los alumnos para realizar la evaluación pedagógica (qué, cómo y cuándo evaluar).
- A partir de las características individuales y grupales, incrementa las expectativas de éxito y atiende a la diversidad de intereses y motivaciones.

El conocimiento de los alumnos que se consigue mediante el ejercicio de la función tutorial, sirve para incrementar en calidad y en cantidad el aprendizaje. Este principio de acción, denominado ayuda pedagógica, tiene diversas implicaciones prácticas:

- Ateniendo a la función formativa integral cada docente asume su tarea integrando la función tutorial.
- La diversidad de los alumnos obliga a adaptar cualquier aspecto de la programación de aula –contenidos, métodos, materiales, ritmos, etc. La evaluación pedagógica sólo es posible desde esta perspectiva.
- Incrementa la autonomía de los alumnos (aprender a aprender).

# Las finalidades y los objetivos de la acción tutorial docente

2

## Introducción

La identificación de la acción tutorial con la función docente tiene importantes consecuencias para la planificación del proceso de enseñanza. Un principio inherente a este proceso es el de *ayuda pedagógica*.

Para poder reflexionar sobre las prácticas y si es necesario modificarlas, es preciso concretar la intención institucional de sostener y enriquecer la función de formación integral de la escuela. Por tanto, si bien es posible considerar la tutoría como una práctica inherente a las instituciones educativas, se hace necesario reflexionar acerca de su especificidad e identificar algunas de las acciones que se derivan para la planificación y desarrollo de la vida institucional.

## Ideas clave



- **Respecto de los alumnos las finalidades de la acción tutorial son:** el desarrollo de las habilidades básicas, el incremento del autoconocimiento y de la autoestima (capacidades afectivas), la orientación académica y profesional (capacidades de inserción social) y la socialización vinculada con las capacidades de relación interpersonal.
- **Respecto de los docentes y la institución educativa, las finalidades básicas de la función tutorial son:** el mejoramiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la creación de un clima institucional positivo y la evaluación de la función formativa de la institución.
- **Cada institución, según lo explicitado en el PEI, los ciclos o niveles que atiende, el contexto en que se encuentra y las características de sus alumnos debe acordar los objetivos propios de la acción tutorial.**

## 2.1. Finalidades de la acción tutorial

Las finalidades de la acción tutorial se refieren globalmente al desarrollo integral de los alumnos. Respecto del equipo docente y de la institución se relacionan con **el desarrollo profesional y la reflexión sobre la propia práctica**, especialmente en los aspectos referidos a la **formación integral** de los alumnos y a la autoevaluación institucional.

Ahora bien, ¿qué implica formar integralmente a los alumnos? En principio es posible identificar algunas finalidades específicas tales como:

1. Desarrollar las habilidades básicas (relacionado con capacidades cognitivas y psicomotoras).
2. Incrementar el autoconocimiento y la autoestima (relacionado con capacidades afectivas).
3. Orientar académica y profesionalmente (relacionado con capacidades de inserción y acción social).
4. Favorecer la interacción entre los alumnos y con la institución (relacionado con capacidades de relación interpersonal).

Este grupo de finalidades demandan por parte de la institución y del trabajo docente en particular, una serie de aspectos que es necesario incorporar:

- Mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Contribuir a la evaluación institucional.
- Crear un clima institucional propicio para el aprendizaje de todos (docentes y alumnos).

Si bien los cuatro grupos de finalidades recién mencionadas se encuentran íntimamente relacionadas entre sí y en cierto sentido cada una es condición de la otra, a continuación se describen estas finalidades por separado, a los efectos de poder reflexionar y profundizar sobre su especificidad.

### 2.1.1. Desarrollar y potenciar las habilidades básicas

El desarrollo de las habilidades básicas del estudiante, seguramente es una de los grandes finalidades que tiene ante sí la escuela. Pero, ¿qué implicancias tiene para la vida institucional, qué implica desarrollar y potenciar las habilidades básicas?

Desarrollo de las habilidades básicas	
Se relaciona con	Requiere del docente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocer a los alumnos</b></li> <li>• Determinar los <b>contenidos fundamentales</b></li> <li>• Facilitar que los alumnos atribuyan <b>sentido al aprendizaje</b></li> <li>• Desarrollar una <b>planificación coordinada</b> entre los docentes</li> <li>• Promover la integración y fomentar la interacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momentos de trabajo individual</li> <li>• Momentos de trabajo en equipo</li> <li>• Integrar las diferentes actividades que se proponen a los alumnos</li> </ul>

**Cuadro N°2:** "El desarrollo de las habilidades básicas: Implicancias para la tarea docente"

Conocer a los alumnos en el aspecto personal y escolar en especial. A título de ejemplo, se relacionan con esta actividad, las siguientes acciones:

- Aquellas que los docentes realizan para el conocimiento personal y del contexto social de cada alumno, para luego adaptar los contenidos teniendo en cuenta sus necesidades y posibilidades.
- La selección entre la diversidad de materiales, actividades, proyectos grupales, etc., que se ajusten a las características del grupo y de cada alumno.

**Facilitar la integración y fomentar la interacción.** Teniendo en cuenta que una de las finalidades de la escuela por excelencia es la adquisición de conocimientos es vital que los alumnos se encuentren integrados a la institución en general y al grupo-clase en particular. Para esto es preciso:

- Diseñar la programación de aula incluyendo actividades que atiendan a las particularidades de todos los alumnos recuperando la noción de inteligencias múltiples y ofreciendo diversas puertas de entrada al conocimiento.
- Atender a la diversidad de los alumnos respetando sus ritmos de aprendizaje, sus intereses y capacidades.

**Determinar los contenidos fundamentales** y abordar en especial los procedimientos (por ejemplo, técnicas de estudio) desde las diferentes áreas y contextos diversos:

- Los docentes determinan las habilidades más relevantes para los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Partiendo de una evaluación inicial sobre dichas habilidades, planifican actividades específicas para abordarlos en distintos ámbitos –institución, ciclo, área de conocimiento, actividad de aula. Diseñan pautas de observación de los logros y las dificultades para luego operar regulando el proceso.

Facilitar que los alumnos atribuyan **sentido al aprendizaje**. Es decir, que sepan qué se espera de ellos, se sientan competentes y encuentren interesante hacer el esfuerzo necesario para aprender. Existen diversas estrategias para **comunicar criterios** de realización y evaluación, de manera que los propios alumnos participen en la planificación y adaptación de las tareas según sus características individuales potenciando así sus aprendizajes. Por ejemplo:

- Usar instrumentos de comunicación de los objetivos y de planificación de las actividades (plan de trabajo, pauta de autocorrección, guía de orientación, etc.).
- Incorporar actividades e instrumentos de ajuste individual de objetivos, contenidos y actividades (contrato didáctico, tareas específicas, tutoría de técnicas de estudio, etc.).

Desarrollar una **planificación coordinada** entre los docentes que intervienen en un mismo grupo para promover la integración de los distintos saberes disciplinares o de áreas. Esto sólo se puede concretar a través de la planificación previa y la coordinación de acciones y programas entre el equipo docente. Por ejemplo:

- Cuando en un grupo-clase interviene un docente como figura central ya sea en Inicial o EGB 1 y 2 el objetivo es evitar la atomización de áreas de conocimiento (“Ahora estamos en matemáticas y no se hacen preguntas de lengua” o “eso lo aprendimos en lengua”, etc.) y tender hacia la integración de los contenidos.
- Cuando intervienen diversos docentes, como ocurre en EGB3 o Polimodal se hace necesario destinar tiempo a la discusión y planificación en equipo a fin de planificar líneas de acción común. Estos acuerdos, no sólo se refieren a las ya mencionadas relaciones entre contenidos, sino a modalidades de funcionamiento y a las estrategias de enseñanza. Es importante recordar que más allá de que cambien los profesores y las materias, los alumnos son los mismos y su formación no puede ser fruto de la sumatoria de las formaciones particulares. Por tanto, es importante que los docentes que trabajan con un mismo grupo de alumnos puedan alcanzar algunos acuerdos en torno de lo que se espera de los alumnos, la modalidad de evaluación, etc.
- Si se busca promover la formación integral de los alumnos, entonces, la evaluación debería considerar los logros obtenidos por cada alumno teniendo en cuenta los avances que realizó globalmente y en proceso. Evaluar el proceso supone por ejemplo decir “este alumno es capaz de realizar una investigación bibliográfica” más allá del área en que la haya realizado. En todo caso, si lo que se desea es evaluar el desempeño en una determinada área entonces lo que habría que ponderar no es ya la capacidad de realizar investigaciones sino que en esa materia –o en determinado plazo– no presentó el informe de la investigación bibliográfica. Esto lleva al equipo docente, entonces, a analizar qué está ocurriendo con dicho alumno en la materia en cuestión y a poner en juego otros criterios de evaluación.

Estos acuerdos son indispensables para garantizar unidad y coherencia al conjunto de las acciones que se desarrollan en la escuela. Llevar a cabo estas tareas necesita responsabilidad compartida por parte de todos los docentes de la institución y especialmente entre quienes intervienen en un mismo grupo de alumnos. Esta responsabilidad compartida se traduce en diferentes momentos, en la concreción de diversas tareas, tales como:

- **Momentos de trabajo individual** de cada docente que interviene en uno o más grupos. Por ejemplo, es responsabilidad individual "aprovechar las experiencias o saberes previos de los alumnos para promover los aprendizajes".
- **Momentos de trabajo con los alumnos** como "registrar y aportar datos pertinentes sobre el entorno familiar de cada alumno para contribuir a su conocimiento".
- **Momentos de trabajo entre equipo y el docente** que interviene en un mismo grupo. Por ejemplo, construir y/o partir de acuerdos que tiendan a construir contextos coherentes y claros de enseñanza y de aprendizaje.

### 2.1.2. Incrementar el autoconocimiento y la autoestima

Procurar en los alumnos su desarrollo autónomo e incluso de habilidad, tales como resolver problemas o aprender a aprender supone un proceso de reflexión y autoconocimiento acerca de los procesos y formas particulares a través de los cuales cada alumno se acerca al conocimiento. Asimismo, es importante recordar que la autoimagen cumple un papel central en el proceso de aprender; si un alumno piensa que "no es bueno para tal materia" es probable que se cumpla esa "profecía" en su acercamiento a ella. Así, incrementar el autoconocimiento y la autoestima supone por un lado, evidenciar y promover la reflexión acerca de los procesos que pone en juego cada alumno al aprender, pero también procurar que dicho alumno perciba un clima de respeto sobre su propio estilo de aprendizaje y se respeten sus ritmos, intereses y capacidades.

Incrementar el autoconocimiento y la autoestima	
Se relaciona con	Requiere del docente
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer una <b>relación satisfactoria</b> con cada alumno</li><li>• Prestar atención prioritaria a la <b>enseñanza de hábitos y actitudes</b></li><li>• Establecer la planificación didáctica necesaria para que los alumnos adquieran <b>autonomía</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Momentos de trabajo individual</li><li>• Momentos de trabajo con los alumnos</li><li>• Momentos de trabajo en equipo con colegas</li></ul>

Cuadro N°3: "Incrementar el autoconocimiento y la autoestima como tarea docente"

Para desarrollar esta función, además de conocer a los alumnos y asegurar que adquieran las habilidades escolares básicas (apartado anterior), es preciso:

- **Establecer una relación satisfactoria con cada alumno**, de manera que se sienta aceptado, valorado y ayudado. La forma en que el docente trata a los alumnos, cómo valora sus capacidades y actitudes o su contexto y los “perfils” de alumnos que merecen su respeto, son detectados con claridad por cualquier alumno a través de las relaciones que establece con el docente y con el grupo. Por ejemplo, hay alumnos que denuncian que “te trata (el maestro o el profesor) como si fueras tonto, no te animás ni a preguntar”, “nos insulta”, “sólo atiende a los que le caen bien”, etc.

Estas situaciones crean sentimientos de desvalorización y baja autoestima y pueden derivar en la “deserción” de los alumnos. Pueden disparar un razonamiento del tipo: “para qué voy a esforzarme, si no tengo ninguna posibilidad”, “igual... con este profesor no voy a aprobar nunca”, “me persigue”, etc.

Se trata, entonces, de ofrecer a cada alumno la **posibilidad** de obtener una resolución exitosa para cualquier situación; se descubren los “puntos fuertes” de cada alumno y se los **estimula**, se detectan los “puntos débiles” y se **planifican** (en lo posible, conjuntamente) formas de superarlos. Por ejemplo, algunas reflexiones de alumnos que reciben este tipo de apoyo por parte de sus docentes, son:

- Creía que no aprobaríamos este trabajo, porque estábamos en un grupo muy “flojo”, pero el trabajo era interesante y Antonia [la profesora] nos ayudó mucho. Al final, menos Sebastián, que no vino, aprobamos todos los del grupo.
  - Magda [la maestra] siempre escucha lo que le decís y luego agrega: “Mirá, María, o mirá, Sonia, lo que vos decís está bien en tal cosa, pero también lo podés ver de esta manera o de esta otra. Y hace que lo comprendas.”
- **Prestar atención prioritaria a la enseñanza de hábitos y actitudes** que enriquezcan al alumno personalmente y lo ayuden a convertirse en un miembro crítico, a la vez que plenamente partícipe, de su comunidad.

Algunos ejemplos de la aplicación de este planteo pueden ser:

- Programar actividades de enseñanza de valores, actitudes, normas y hábitos. Con las estrategias didácticas apropiadas, por ejemplo el análisis de casos, la construcción de pautas de convivencia, etc. Si bien las situaciones de análisis pueden ser simuladas, es importante hacer referencia permanente a situaciones cotidianas vividas por los alumnos.
- Aprovechar situaciones de conflicto. Los conflictos pueden constituirse en una muy valiosa fuente formativa de aprendizaje en tanto que en ellos subyace un mensaje que puede ser decodificado. Las situaciones conflictivas son ocasiones inmejorables para que cualquier docente pueda integrar contenidos conceptuales y actitudinales, fomentar el espíritu de discusión constructiva, proponga

la revisión de actitudes personales a la luz de conceptos, promueva la capacidad de ponerse en lugar del otro, etc. Abordar el conflicto formativamente quizás necesite más tiempo que el que demandaría negarlo o resolverlo unívocamente, pero promueve un grado importante de aprendizaje a la vez que ahorra gran cantidad de contratiempos posteriores.

- **Facilitar que el alumno se responsabilice y controle su propio proceso de aprendizaje y de crecimiento personal.** Para esto es preciso establecer la planificación didáctica necesaria para que los alumnos adquieran **autonomía en sus aprendizajes**. La autonomía se enseña y se aprende. Por ejemplo, representarse la tarea, ser capaz de planificar la acción, identificar y usar los recursos y materiales necesarios para tener éxito, ajustarse a determinados criterios de realización, etc.

Como en los casos anteriores, operar según este criterio tiene consecuencias para el conjunto de la institución, lo que implica prever ciertos aspectos. Por ejemplo:

- Al comenzar una actividad de aprendizaje, se puede plantear a los alumnos, de forma sistemática, que anticipen la acción que van a desarrollar (elaborar un guión de la narración, un índice del proyecto, un esquema de la conferencia, etc.).
- Para generar espacios de aprendizaje autónomo (en forma individual o grupal), la institución establece algunas condiciones para esta actividad (horarios, espacios, finalidad), y los alumnos colaboran con el diseño de la normativa (formas de agrupamiento, ritmos, forma de presentación de los trabajos).
- Los alumnos pueden realizar una propuesta como hacer una excursión, trabajar con un proyecto, analizando y estructurando conjuntamente sus implicaciones, recursos, programas, etc.
- Optando por organizar los contenidos de forma global y trabajando con métodos de proyectos, de resolución de problemas, de planteamiento de hipótesis, donde los alumnos planifican la acción, operan de forma autónoma y el rol del profesor se vincula con dinamizar la acción.

Así, las tareas que se derivan para el docente pueden ser de dos tipos: **individuales y/o coordinadas** según los objetivos y las finalidades de la acción tutorial prevalecientes en cada caso.

De acuerdo con esto, las tareas individuales se corresponden especialmente con la fase preactiva, en la que el docente planifica, diseña las acciones a desarrollar el trabajo individual con los alumnos o revisar los registros de seguimiento del desempeño de los mismos, entre otras actividades. También se relaciona con la fase postactiva, en la que revisa la estrategia, los resultados obtenidos y su propia práctica.

Las tareas coordinadas son las que el docente realiza en equipo. Entre ellas, podemos mencionar la realización de proyectos compartidos, la discusión y análisis de las distintas situaciones que atraviesan los alumnos.

En síntesis, el tutor, a fin de fomentar el autoconocimiento y fortalecer la autestima de los alumnos, tendrá que ocuparse para que:

- En cada aula y en cada tarea específica se adopten metodologías que favorezcan el aprendizaje de hábitos y actitudes y el control del propio proceso de aprendizaje y de maduración personal. Por lo tanto, cada docente debe desarrollar, por ejemplo, actividades de negociación y mediación toda vez que sea necesario.
- Se trabajen transversalmente los contenidos relacionados con valores, hábitos y actitudes a través de metodologías que tiendan a la consolidación de la autoresponsabilidad y a la apropiación de criterios. Por ejemplo, que los alumnos valoren el clima de trabajo en el aula o que los docentes adopten como estrategia la confección de guías de estudio será posible en la medida en que estas prácticas sean frecuentes y se incluyan en diversos momentos y áreas de aprendizaje.
- Las actividades de orientación y las que conducen al crecimiento personal utilicen técnicas específicas. Estas tareas requieren un tipo de intervención especial ya que los valores, actitudes y hábitos no se aprenden a través de la transmisión y exigen una práctica permanente de reflexión sistemática. Por lo tanto, en su desarrollo deben preverse momentos de reflexión grupal e individual y entrevistas personales. Estos momentos pueden establecerse previamente y/o constituirse en función de las necesidades y demandas de los alumnos. Por ejemplo, si se desea promover el desarrollo de hábitos de autoorganización de la tarea se puede proponer el uso de la agenda escolar; en este caso, el docente puede dar indicaciones puntuales para su uso (indicar el día en que se realizará una determinada actividad, etc.) o dar pautas generales que apunten a la organización autónoma de ese instrumento. Posteriormente, se pueden realizar reuniones de grupo para analizar las ventajas y desventajas del empleo de la agenda escolar como organizador de la propia actividad.

### 2.1.3. Orientar académica y profesionalmente

La orientación académica y profesional adquiere particular importancia en el tercer ciclo de la EGB y en el polimodal. Si bien, esta es una tarea compleja que demanda una formación específica, la escuela puede desarrollar algunas acciones para facilitar este proceso de toma de decisiones en los alumnos.

Orientar académica y profesionalmente	
Se relaciona con	Requiere del docente-tutor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluar</b> los datos iniciales, los intereses y los conocimientos adquiridos por los alumnos</li> <li>• Enseñar a los alumnos a <b>tomar decisiones</b></li> <li>• <b>Informar</b> a los alumnos sobre alternativas curriculares, estudios futuros y profesiones relacionadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momentos de trabajo individual</li> <li>• Momentos de trabajo con los alumnos</li> <li>• Momentos de trabajo en equipo con colegas.</li> </ul>

**Cuadro N° 4:** “La orientación académica y profesional”

La orientación académica y profesional debería ayudar a los alumnos, a través del desarrollo de las habilidades básicas y de la autoimagen personal, a tomar decisiones respecto de los itinerarios académicos y profesionales posibles. Para cumplir esta función es preciso:

- **Evaluar**, conjuntamente con los alumnos, los datos iniciales, los intereses y los conocimientos adquiridos por cada uno, de forma que los datos aportados sirvan para orientarlos a tomar decisiones. Esta evaluación tiene un carácter eminentemente formativo y sigue las tres fases tradicionales de la evaluación (recopilación de datos, análisis y emisión de juicio/s, toma de decisiones). Algunas acciones relacionadas con este planteo, ya sea para evaluar características académicas o profesionales pueden ser:
  - Llevar un legajo actualizado de cada alumno que incluya las áreas en las que registra mejores resultados académicos, como así también las dificultades más recurrentes. Esta información tiene que estar disponible para el alumno ya que le permite mejorar su autoconocimiento, y, a la vez genera un espacio en el que el docente conjuntamente con el alumno, puedan pensar estrategias para superar dichas dificultades.
  - Realizar actividades que promuevan la reflexión metacognitiva del alumno a los efectos de que conozca sus fortalezas y debilidades en relación con los procesos de aprendizaje. Esto también redundaría en el fortalecimiento de la autoevaluación del alumno.
- **Enseñar a los alumnos el proceso de toma de decisiones** con el fin de que aprendan a elegir responsablemente y conociendo todas las opciones posibles. Esta enseñanza engloba contenidos conceptuales –referidos a los contenidos curriculares, procedimentales –búsqueda y procesamiento de información, proceso de toma de decisiones, etc.– y actitudinales –valores asociados, responsabilidad y coherencia en la elección, etc.

En el tercer ciclo de la EGB y particularmente en el Polimodal, resulta muy importante incluir contenidos referidos al mundo laboral y a las diversas posibilidades de continuar la carrera escolar debido a la etapa que atraviesan los estudiantes.

Si el alumno debe ser protagonista absoluto de sus decisiones habrá de considerarse como estrategia básica la negociación, evitando cualquier imposición o adscripción. Orientar en la optionalidad es lo contrario a imponer caminos, itinerarios formativos o sesgar información.

Algunos ejemplos de actividades pueden ser:

- Elaboración conjunta (docente-alumno) de un intento de **proyecto personal**, especialmente en el 3er. ciclo de EGB y Polimodal. Los alumnos pueden comenzar llevando un registro propio sobre las elecciones que han realizado en las últimas semanas para luego indicar las consecuencias de cada una de ellas. Puede incluirse un último ítem en el que prevean qué decisiones tomarían a partir de este “*darse cuenta*”. Desde el nivel inicial, la toma de decisiones se pone en juego en el contexto de los planes de trabajo diarios o semanales compartidos. Esto mismo, en el segundo y tercer ciclo de EGB se traduce en la toma de decisiones acerca a actividades curriculares o extra-curriculares específicas.
- En la EGB3 y en el Polimodal este plan de trabajo personal puede tener una orientación prospectiva. Dado que los alumnos han de optar por una profesión o por una inserción laboral determinada, puede proponérseles que imaginen a futuro (5-7 o 10 años, según corresponda) qué tipo de vida, qué trabajo o actividad estarán haciendo. Cuando logren definir esto, puede iniciarse la búsqueda grupal de alternativas de formación y/o trabajo consultando fuentes variadas, bajo la orientación del docente.
- Otra actividad posible, consiste en solicitar a los alumnos que busquen en la sección “Empleos” del diario del último domingo los avisos a los cuales les gustaría responder. Posteriormente, se les pide que redacten el currículum que enviarían. Luego, se hacen preguntas con el fin de que reflexionen acerca de los recorridos formativos que deberían seguir para estar en condiciones de acceder al empleo elegido.

Para poder orientar la toma de decisiones académica y profesional, es necesario que los alumnos conozcan el mundo laboral, sus dinámicas y lógicas de funcionamiento. Para eso, deberán incluirse en el currículum:

- Contenidos conceptuales vinculados con el mundo del trabajo, por ejemplo cuáles son los campos profesionales, las relaciones laborales, así como el contexto socio-económico que caracteriza al mundo laboral. Las opciones profesionales y la futura inserción laboral de desarrollo en un contexto concreto que es importante que los alumnos conozcan;

- Contenidos procedimentales que apuntan al logro de competencias que favorecen la inserción en el mundo del trabajo. Por ejemplo, desarrollar en las diferentes áreas aspectos procedimentales relacionados con la actividad laboral o con la toma de decisiones: entrevistas laborales, manejo de variables para la toma de decisiones, planificación de las acciones, etc.
- Contenidos actitudinales relacionados con el mundo laboral tales como adoptar valores positivos hacia las opciones profesionales y de estudio, valorar la formación profesional y la formación permanente, etc.

Estas actividades tienen como finalidad informar a los alumnos sobre alternativas formativas, posibilidades de estudios futuros (carreras e instituciones formativas) y profesiones relacionadas.

La tutoría como orientación académica y profesional puede ejercerse de distintas maneras:

1. integrando estas temáticas como **contenidos transversales** en las distintas materias o áreas de conocimiento;
2. elaborando **proyectos específicos** para la presentación de estos temas. En el diseño e implementación de los mismos es deseable que los alumnos participen desde un comienzo, lo que les permitirá conectarse con la temática, logrando que las acciones que se lleven a cabo respondan a sus intereses y preocupaciones, tal como se detalla a continuación:

- Los docentes que atienden a un mismo curso desarrollan acciones de asesoramiento compartido.
- Convocar representantes de distintas profesiones u oficios quienes informarán a los alumnos sobre los trayectos formativos necesarios para el ejercicio de esos roles, las características del campo laboral y las oportunidades que ofrece; aspectos positivos y negativos del área, etc.
- Establecer formalmente un espacio de asesoría para los alumnos que requieran información, asesoramiento, orientación. Este tipo de tarea sería bueno que las desarrolle una persona con formación para esta tarea.
- Establecer una *base de información* en la institución en la que los alumnos traen los datos que consiguieron sobre profesiones, estudios, etc., y a la vez, pueden consultar la información, lo que debería permitir a los alumnos conocer las carreras y opciones académicas que existen, las instituciones donde se pueden cursar esos estudios, etc.

#### 2.1.4. Favorecer la interacción entre los alumnos y con la institución

Tal como se expresó, la tutoría supone la formación integral de los alumnos. Formación que no puede reducirse a las paredes del aula y tampoco puede desconocer el entorno mediato e inmediato en el que esa formación se desarrolla.

Favorecer la interacción entre los alumnos y la institución	
Se relaciona con	Exige al docente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicar a los alumnos como colectivo, en la vida de relación y <b>participación</b> de la institución.</li> <li>• Establecer <b>contactos</b> entre la vida escolar y la comunidad.</li> </ul>	<p>Momentos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• individual</li> <li>• con los alumnos</li> <li>• con colegas</li> </ul>

**Cuadro N° 5:** “La interacción entre los alumnos y con la institución.”

Si se acepta que los alumnos de un determinado grupo-clase lo son de la institución y no de un determinado docente, entonces aparecen diferentes consecuencias para la gestión y acción docente. Por tanto es importante que se favorezcan los procesos de interacción entre los alumnos de un mismo grupo pero también y especialmente de diversos grupos así como promover la participación y el sentimiento de pertenencia de los alumnos a la escuela. Esto facilitará la formación de habilidades vinculadas con la comunicación y el intercambio, la participación y el trabajo colaborativo.

Para desarrollar estas acciones es importante:

- **Crear o disfrutar de un ambiente de trabajo y de colaboración.** Este es uno de los aspectos más valorados por los alumnos y por los docentes. El logro de la interacción entre alumnos y el desarrollo de un buen clima de trabajo afectará positivamente en la calidad de sus aprendizajes. Enseñar cómo hacerlo posible y proponer procesos para alcanzar compromisos colectivos son tareas propias de los docentes, por ejemplo:
  - En la gestión de aula, los docentes organizan los contenidos de manera que sea necesario tanto el trabajo individual como la interacción, de forma que siempre haya que colaborar e intercambiar información y a la vez se asuman diferentes responsabilidades.
- **Implicar a los alumnos como colectivo en la vida de relación y participación de la institución en el marco del Proyecto Educativo Institucional.** Incentivar a los alumnos para que se sientan partícipes de la vida de la institución y, a la vez trabajar en la detección y canalización de las aspiraciones de los diversos grupos. Este logro en la actividad cotidiana de la institución consiste no sólo en crear vías de participación como elegir delegados por grupo y realizar reuniones de delegados para poner en común problemas, propuestas y necesidades sino también en fomentar actividades institucionales donde los alumnos se sientan protagonistas. Por ejemplo:
  - Procurar espacios reales de participación de los alumnos en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y en especial en la elaboración de las normas de convivencia.

- Incorporar las necesidades e intereses de los alumnos en la programación de aula, integrando a distintos grupo-clase: por ejemplo exponer resultados y productos de investigaciones a los del mismo ciclo o a ciclos superiores o inferiores, realizar actividades compartidas en la feria de ciencias, acompañar el ingreso a la institución de nuevos compañeros, etc.

Todo el equipo docente que interviene en un grupo debe asumir que es su tarea atender y ayudar a modificar la dinámica del grupo-clase para que sea cada vez más positiva para cada uno de sus integrantes.

Por último, se podrían incluir dos aspectos más: por un lado la **integración escuela-comunidad** a través de programaciones curriculares (institucionales, ciclo o año escolar) que incorporen contenidos específicos vinculados con el contexto social en el que se encuentra la escuela. Por el otro, es importante incluir aspectos vinculados con el **uso del tiempo libre** ofreciendo ejemplos, guías o actividades que pueden realizarse: actividades de participación social, desarrollo de acciones de autoformación, actividades de relación social, etc.

### 2.1.5. Finalidades respecto del equipo docente y la institución

Aunque el eje central de la tutoría son los alumnos, ésta también puede ser pensada como un proceso que favorece el desarrollo profesional docente.

Cabe destacar que la acción tutorial:

- Mejora los procesos de enseñanza y de aprendizaje, porque se atiende a todos los alumnos –considerando a la diversidad– y procura la formación integral.
- Asimismo, contribuye a la actualización didáctica y a la formación en servicio de los docentes y a la reflexión en y sobre la acción.
- Contribuye a la evaluación de la función formativa de la institución. Aunque todo los docentes fueran conscientes de la finalidad formativa integral de su tarea podría suceder que quedara diluida en la complejidad cotidiana. La concreción de objetivos, criterios y acciones que aporta la noción de tutoría facilita la evaluación, tanto en proceso como de los resultados de la tarea formativa.
- Favorece el desarrollo de un buen clima en la institución. La comunicación abierta, el tipo de relación que se establece entre docentes y alumnos, el desarrollo del autoconocimiento de los alumnos, se transmiten a través de múltiples acciones derivadas de la esta noción y estimulan en gran manera el aprendizaje.

## 2.2. Objetivos de la acción tutorial

Las finalidades educativas de la tutoría han de desarrollarse en forma de objetivos propios de cada institución, entendidos como **intenciones educativas** a las que es ne-

cesario tender. En otras palabras, se hace necesario definir y acordar los objetivos que se persiguen, las variables a considerar así como las acciones a realizar para alcanzar los resultados que se persiguen.

Variables a considerar	Acciones (por consenso)	Resultado
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finalidades de la acción tutorial</li><li>• Principios formativos del PEI</li><li>• Edades o ciclos</li><li>• Contexto social, económico, cultural</li><li>• Características de los alumnos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acordar</li><li>• Explicitar</li><li>• Variar</li><li>• Globalizar, integrar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos generales de la acción tutorial para cada institución</li><li>• Objetivos por tramos de edad.</li></ul>

Cuadro N° 5: "Los objetivos de la acción tutorial"

## 2.2.1. Objetivos generales de la acción tutorial

Teniendo como referencia los objetivos generales de la institución, definidos en el marco del Proyecto Educativo Institucional, deberían concretarse en objetivos más específicos que se pretenden al desarrollar la acción tutorial. Estos objetivos pueden formar parte de la planificación de diferentes **Proyectos Específicos**.

A continuación se ofrece un ejemplo de objetivos específicos desarrollados en una escuela para el Tercer ciclo de la EGB:

*El alumno, al finalizar el Tercer ciclo de EGB, será capaz de:*

- 1. Lograr el autoconocimiento personal y académico, teniendo actitudes críticas y reflexivas en diferentes situaciones, sean habituales o nuevas, y teniendo en consideración aspectos de autoestima que le animen hacia actitudes de superación personal.*
- 2. Lograr el autoconocimiento del propio estilo de aprendizaje y los puntos de acceso más apropiados para el cuidado de la comprensión individual.*
- 3. Ser autónomo y tener iniciativa en el proceso de aprendizaje, en la búsqueda de una posible ocupación o en las relaciones interpersonales y de actuación social.*
- 4. Conocer sus derechos y deberes dentro de la comunidad educativa, reaccionando ante actos y posturas que los contradigan.*

(continúa)

(continuación)

5. Integrarse en las acciones del Proyecto Institucional e interactuar con el propio grupo clase y con otros de diferentes ciclos a través de proyectos y actividades concretas.
6. Expresar sus ideas presentando argumentos, con criterio personal, y siendo tolerante, es decir, respetando las opiniones de los demás.
7. Buscar los recursos necesarios para resolver situaciones concretas.
8. Planificar y realizar una actividad práctica (ocupacional, cultural,...) en el ámbito académico y de ocio, siguiendo todo el proceso de previsión, diseño, cálculo y ejecución.

En la redacción de estos objetivos, la institución ha tenido en cuenta las finalidades básicas de la acción tutorial, como son conseguir:

- Autoconocimiento.
- Autonomía y capacidad para tomar decisiones.
- Integración a la escuela y su Proyecto Educativo.
- Favorecer la interacción entre alumnos y con la institución.
- Orientación académica y profesional.
- Aplicación de lo aprendido a situaciones concretas.

Estos objetivos pueden modificarse periódicamente para adaptarlos a cambios en el contexto social, económico o cultural y, en definitiva, a las características de cada promoción de alumnos.

## 2.2.2. Objetivos de la acción tutorial y del Proyecto Educativo Institucional

Tal como se ha señalado, la función tutorial requiere la participación de todos los miembros de la institución así como la coordinación de sus diversas acciones.

El campo específico de intervención y las actividades educativas a desarrollar por cada uno de los miembros forman parte de los proyectos específicos que lleva a cabo la institución.

La coordinación de la actividad educativa con los padres, madres y responsables de los alumnos pretende favorecer el contacto regular con las familias, con el fin de intercambiar información y trazar estrategias de actuación conjuntas tendientes a mejorar el proceso de crecimiento y desarrollo de los alumnos.

En relación con la institución, se puede considerar que los familiares deben tener un papel importante en especial respecto de la orientación académica y profesional de los alumnos; por ejemplo, organizando charlas o exposiciones de experiencias históricas, laborales o académicas personales.

Las intervenciones de especialistas, de equipos que se consideren necesarios (servicios sociales, servicios sanitarios, campañas municipales, etc.) han de estar coordinados dentro de la programación de la acción tutorial a través de la conducción pedagógica de la institución.

Para desarrollar este modelo de acción tutorial y conseguir los objetivos propuestos, es necesario que la institución contemple y asuma como uno de los proyectos básicos de intervención educativa el **Proyecto Específico de Orientación y Tutoría**. Para esto, cabe plantearse que dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI), se establezcan los **criterios** inspiradores de la acción tutorial. Estos criterios han de buscar el consenso del equipo docente y situarse en un punto determinado en coherencia con los objetivos de la escuela.

### EJEMPLO

#### Criterios institucionales respecto de la acción tutorial

- La acción tutorial se plantea un modelo basado en los procesos de enseñanza y de aprendizaje y en los factores que favorecen estos procesos. La acción tutorial de la institución opta por un modelo tutorial basado en la orientación y asesoramiento a los alumnos.
- La función tutorial, orientadora y facilitadora, se considera un aspecto básico a incluir en todos los ámbitos de actuación de la escuela, de forma que todo el equipo docente debe considerarla como propia de cualquier actividad educativa. La función tutorial, orientadora y facilitadora, se considera un aspecto básico a ser desarrollado por los docentes en equipo.
- Las actividades tutoriales a desarrollar con los alumnos buscarán optimizar la elaboración y reconstrucción de los aprendizajes, con la pretensión de orientar a los alumnos y capacitarlos para decidir en el ámbito académico y profesional. Las actividades tutoriales a desarrollar con los alumnos tenderán a proveerles del máximo grado de información sobre las posibilidades académicas y profesionales futuras.
- La acción tutorial tendrá como meta tanto al alumno como al grupo; por ello la programación de actividades puede variar en función de las necesidades de los mismos. Se procurará desarrollar contenidos específicos tales como hábitos de trabajo, técnicas de estudio, etc.
- Es de destacar el carácter colectivo de la acción tutorial, tanto a nivel de equipo docente (actuando como colectivo) como a nivel de los alumnos (actuando y formándose dentro de un colectivo). Tendrá gran importancia la acción tutorial de carácter individual, tanto respecto de los docentes como de los alumnos (destacando las entrevistas para solucionar conflictos como actividades de orientación y seguimiento).

(continúa)

(continuación)

- La institución en su totalidad es la responsable del diseño e implementación del Proyecto Específico de Orientación y Tutoría. Para ello, optimizará todos sus recursos disponibles, pero también recurrirá a las familias (en quienes se buscará la colaboración, la comprensión y el compromiso con el proyecto) y a otros organismos sociales que considere convenientes.

Cada institución tiene sus posibilidades y, según éstas, deben tomarse decisiones realistas y posibles. Según los objetivos y criterios institucionales con los cuales se orienta la acción tutorial ésta debería constituirse como una acción de apoyo y facilitación del aprendizaje de todo los alumnos, atendiendo su diversidad.

Las orientaciones y objetivos adoptados inspirarán la acción tutorial, por lo que es muy importante que sean debatidas, consensuadas y asumidas por todo el equipo docente. Nunca se insistirá bastante sobre la importancia de que la acción tutorial sea desarrollada por todos los docentes, puesto que la acción educativa se lleva a cabo tanto en el aula (donde el docente estipula las actividades a desarrollar) como en el entorno institucional (donde el docente condiciona la normativa, uso de espacios y tipos de relación).

Por otra parte los docentes de un mismo grupo-clase reunidos, se encuentran en condiciones óptimas para diagnosticar las necesidades individuales y colectivas del grupo de alumnos, acordar y llevar a cabo las acciones adecuadas y diagnosticar su impacto. Cabe no minimizar tampoco la riqueza en reflexiones, innovaciones y decisiones que comporta el debate entre los docentes para llegar al consenso.

Una vez adoptados los criterios que guiarán la acción formativa, éstos deben contextualizarse y adaptarse a cada grupo-clase y alumno y concretarse en acciones educativas.

R

En la elaboración y evaluación del proyecto es prioritario acordar los objetivos de la acción tutorial. Estos objetivos específicos para cada institución y ciclo educativo, derivan de tres grandes fuentes:

1. El PEI, que contiene los elementos básicos de la acción tutorial en la institución (criterios de institución para el proyecto específico).
2. Las finalidades de la acción tutorial en el entorno escolar (criterios generales).
3. Los conocimientos que se tienen o se actualizan sobre el contexto social, económico y cultural donde se encuentra la institución y las características de los alumnos (flexibilidad y adaptación son uno de los ejes centrales).

(continúa)

Las finalidades de la acción tutorial se refieren a los alumnos y a los docentes –individual e institucionalmente–. Respecto de los alumnos, la tutoría apunta a su formación integral. Para esto es importante que se desarrollen las habilidades básicas, incrementen el autoconocimiento y la autoestima, puedan tomar decisiones académico-profesionales y adquieran las capacidades sociales necesarias.

Respecto de los docentes y la institución, el mejoramiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la revisión y actualización de la función formativa así como la creación de un clima de institución coherente favorecerá tanto su desarrollo profesional como el mejoramiento de la calidad de la oferta educativa de la institución.

En la elaboración del PEI se deberían contemplar los criterios institucionales para el desarrollo de la acción tutorial. El consenso en torno a estos criterios se puede instrumentar consiguiendo que el equipo docente se ubique en el eje de los aspectos básicos de la acción tutorial. Estos criterios son específicos de cada institución.

Las características del entorno donde se ubica la escuela pueden cambiar y también las características de los alumnos (nuevos o ya integrados en la escuela: por ejemplo, cambio en las perspectivas laborales). El Proyecto Específico de Orientación y tutoría debería ajustarse a estas nuevas características por lo que debe ser flexible y adaptable. Los nuevos criterios que se adopten pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

En todos los casos, es importante que los criterios sean fruto del consenso, registrar las decisiones en los proyectos específicos y recurrir a sucesivas revisiones y adaptaciones –que también quedarán registradas– de acuerdo a las necesidades progresivas y la evaluación de la aplicación y de los resultados de la acción tutorial.

# Los agentes de la acción tutorial

3

## Introducción

Si la tutoría hace referencia a la formación integral de los alumnos, la responsabilidad de esta función no puede recaer en unos pocos miembros de la institución.

Las intervenciones educativas que se requieren, precisan de la coordinación de los diversos miembros implicados: docentes, familias (que reciben y aportan información), alumnos, especialistas o instituciones de la comunidad y por supuesto del equipo directivo.

Sin embargo, las funciones, responsabilidades, grados de autonomía e interrelaciones necesitan ser explicitadas ya que a cada uno le corresponden tareas específicas y por supuesto tienen diferentes niveles de compromiso.

En este capítulo se definen algunas de las características de la tarea e implicación de cada miembro así como sus diversos ámbitos de acción.

## Ideas clave



- **Son agentes de la acción tutorial, aquellas personas o equipos responsables del diseño y puesta en práctica de los proyectos específicos que organizan la función tutorial.**
- **Los agentes responsables de la acción tutorial son: el plantel directivo, los coordinadores de ciclo, el equipo docente en su conjunto, los docentes responsables de cada grupo de alumnos (que pueden formar equipos *ad-hoc*) y el docente cuando trabaja con cada grupo-clase.**
- **Los agentes colaboradores son las familias así como instituciones de la comunidad o especialistas convocados especialmente.**
- **Los agentes implicados comparten objetivos, pero su grado de responsabilidad es diferente. Para que los objetivos sean realmente compartidos es preciso establecer vías de comunicación accesibles.**

### 3.1. El docente

La tarea de guiar, orientar y facilitar el desarrollo de los alumnos es seguramente responsabilidad primordial de equipo docente y directivo de la institución. El docente en la escuela es el referente adulto por excelencia de los alumnos y desempeña un rol fundamental al:

- Asegurar continuidad y articulación entre ciclos/años, especialmente en lo relativo a la contención, estilo vincular, conocimiento de las particularidades y problemáticas de los alumnos. En el tramo educativo en que se multiplican los docentes con los que el estudiante debe interactuar.
- Hacer de nexo con los demás docentes que tienen a cargo el mismo grupo de alumnos, organizando actividades y/o coordinando los proyectos que permiten abordar cuestiones relacionadas con los procesos de aprendizaje.
- Ayudar a que los alumnos vinculen el conocimiento de sí mismos, de sus habilidades y limitaciones con los procesos de adquisición del saber.
- Contribuir a que los alumnos puedan reflexionar sobre sus procesos de desarrollo con el fin de facilitar la toma de decisiones respecto de la orientación académico - profesional.

Una de las funciones que derivan de la noción de tutoría es la de mediación. El docente y/o el equipo centralizan los datos resultantes del seguimiento de los alumnos, conociendo a fondo el Proyecto Educativo de la Institución y el diagnóstico individual y colectivo de cada grupo.

Por este motivo, es el docente quien se halla en óptima posición para convertirse en el punto de referencia de los alumnos, para promover su relación con el resto de la institución y el primer interlocutor de las familias en lo que refiere al proceso de aprendizaje de sus hijos.

Aunque no es sólo el docente quien se responsabiliza de establecer y mantener las vías de comunicación, lo más lógico es que se convierta en un mediador de las diferentes voces.

En toda institución existen **vías de comunicación** que pueden ser más o menos fluidas entre las personas o los grupos implicados en la tarea pedagógica. Por ejemplo:

- **La institución, el docente y las familias**

Algunas de las cuestiones generales de la institución sobre las que las familias debería poseer información son:

- La puesta en marcha del PEI.
- El funcionamiento del equipo docente.

- La organización de actividades generales de la institución.
- La distribución y el agrupamiento de los alumnos.
- Las actividades de apoyo previstas.
- El desarrollo de actividades extraescolares incluyendo aquellas de extensión con las familias.

Si bien estos aspectos se suelen comunicar de modo habitual a través de contactos ordinarios o extraordinarios, normalmente en forma de entrevistas o reuniones grupales es importante que se sistematicen ya que si se desea que las familias participen activamente en la institución es indispensable que estén informados acerca de lo que allí acontece. Estar informado es indispensable; es el primer nivel de toda participación.

De manera que, por un lado la institución debe crear canales certeros de comunicación/información y a la vez deben procurar que las familias que quieren conocer a la institución, recibir información acerca de su organización o funcionamiento, plantear dudas, ampliar conocimientos o hacer propuestas de colaboración, etc., encuentren en distintos interlocutores respuesta a sus demandas.

El progresivo conocimiento de los alumnos y de sus familias que el docente va logrando, lo ubica en un lugar privilegiado para definir el tipo de convocatoria adecuada para procurar cada vez mayores niveles de participación en injerencia de las familias en la escuela.

#### • **La institución y el equipo docente**

Toda institución adopta criterios (ya sea de modo explícito o implícito) acerca de los intercambios que en ella se producen en relación con:

- La normativa de la institución.
- La participación en actividades generales.
- Los criterios de comunicación interna (horarios de consulta, participación en actividades de evaluación, etc.).
- Los aspectos de distribución y uso del espacio (biblioteca, funcionamiento, horarios y uso; espacios comunes de estudio o recreo, etc.)
- Las cuestiones de organización general (horarios, tutorías de orientación, frecuencia de las reuniones, organización de los espacios curriculares optativos, etc.)

Cuanto más explícitas y fruto del debate sean estas cuestiones, más factible será garantizar la economía y efectividad de estas acciones. Además, es necesario que el conocimiento del funcionamiento institucional también llegue a los alumnos. Es el docente el responsable de que esta información se convierta en un insumo para generar en los alumnos procesos de aprendizaje autónomo. Es él quien viabiliza de modo más directo las necesidades de los alumnos de conocer la institución, informarse de sus características y realizar propuestas de participación o modificación. De manera que el do-

cente cumple una función **mediadora** y facilitadora de la circulación de la información y la puesta en marcha de canales genuinos y sistemáticos de comunicación.

### 3.1.1. Funciones compartidas con otros agentes

Suele ocurrir (y es lógico que así suceda) que se asocie, a la mencionada función mediadora, la función **orientadora** del docente, puesto que normalmente su proximidad y accesibilidad facilita la comunicación y la consulta. Es conveniente considerar que estas funciones no son necesariamente desarrolladas íntegramente por una sola persona, sobre todo si son varios los docentes de un grupo-clase.

Otras dos funciones, también compartidas, pero asociadas parcialmente a la tutoría son la función **promotora** y la función **compensadora**.

- La función **promotora** se concreta facilitando el progreso personal y académico. Promover al alumno significa procurar que cada uno y el grupo en su totalidad llegue lo más lejos posible en su aprendizaje. Atender esta función requiere, pues, conocer a cada alumno y al grupo para prestar a cada cual y en el momento más adecuado, la ayuda necesaria para su mejor desarrollo; pero también requiere potenciar que cada uno y el grupo en su conjunto adquieran la capacidad de aprender a aprender (autonomía en el aprendizaje). Estos dos aspectos se relacionan fundamentalmente con las finalidades que se han denominado “desarrollo de habilidades básicas” e “incremento del autoconocimiento y de la autoestima”:

El desarrollo de esta tarea puede realizarse en situaciones diversas y con medios o instrumentos estructurados: actividades de enseñanza y de aprendizaje en el aula, entrevistas individuales, reuniones o charlas acordadas previamente, etc., pero suelen ser abundantes las situaciones semiestructuradas (consultas en tiempos libres, intercambios al finalizar una clase, etc.) o no estructuradas (encuentros en pasillos; tiempos libres en viajes, salidas, comentarios informales; etc.).

- La función **compensadora** se relaciona básicamente con la finalidad denominada “desarrollo de capacidades básicas”. Compensar significa trabajar con las desigualdades (no las diferencias) atendiendo a las dificultades que los alumnos presentan ante la enseñanza y el aprendizaje, sea por condiciones de contexto (por ejemplo, no disponer de libros de consulta en su casa o no tener espacio adecuado para trabajar individualmente), por dificultades específicas ante las actividades de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo, no haber estudiado o asumido un conocimiento con anterioridad o no dominar la lengua de uso habitual), o por otros motivos. Para afrontar estas situaciones, es conveniente y usual que la institución prevea recursos institucionales (por ejemplo, uso de la biblioteca en horario no lectivo, bibliotecas ambulantes, espacios de estudio abiertos a los alumnos, clases de refuerzo de contenidos, dedicación de especialistas, o ayudas específicas). Por este motivo, esta función a menudo se con-

creta al aportar información sobre diversos campos que especialmente conciernen a la orientación académica y profesional.

Respecto de la orientación académica y profesional, se pueden dar informaciones sobre la propia institución –recursos de apoyo para los alumnos con dificultades académicas, por ejemplo.–, sobre otras instituciones y tipos de estudios que se ofrecen en la comunidad y/o en otros lugares, profesiones con más demanda en el mercado de trabajo del entorno y los perfiles requeridos, etc.

Con respecto a los aspectos transversales, pueden preverse espacios especiales para trabajar con técnicas de estudio y de organización personal. Esta función compensadora puede hacerse extensiva a las familias en forma de charlas y/o de actividades compartidas con los alumnos y los docentes.

En síntesis, el siguiente esquema presenta las funciones y responsabilidades específicas del docente.

#### Funciones específicas del docente en relación con los alumnos

- Función principal: mediación
- Funciones compartidas con otros agentes:
  - orientación
  - promoción
  - compensación

Cuadro N° 6: “La funciones y responsabilidades de los docentes”

### 3.2. Equipo docente *ad-hoc*

En caso de que intervengan en el grupo-clase diversos docentes (dos o más personas especialistas en materia o área), es necesario que esos docentes asuman su tarea de manera **colectiva**. Para esto pueden construir **equipos ad-hoc** con la finalidad específica de planificar, desarrollar y evaluar la tarea que realizan con un determinado grupo-clase.

Eventualmente, uno de sus miembros puede ejercer la coordinación tanto en lo que respecta a las líneas de actuación en relación con cada alumno como las que se refieren al grupo en su totalidad.

El entorno de enseñanza y de aprendizaje de un determinado alumno, en cualquier institución escolar está a cargo de personas dedicadas concretamente a organizar, diseñar, estructurar, programar e impartir los contenidos seleccionados para conseguir determinados objetivos comunes. Del conjunto de personas que integran el equipo *ad-hoc* depende el grado de significatividad lógica y psicológica que adquieran, en su conjunto, las actividades de enseñanza y de aprendizaje que se proponen a los alumnos.

Dado que el alumno es la misma persona, sea cual sea el contenido a aprender, es lógico que sean los docentes quienes pongan en común el conocimiento que tienen de las características personales de cada uno, y también que las estrategias que se crean más exitosas para un grupo-clase sean compartidas por todos los docentes que lo tienen a su cargo.

Así, las líneas de acción debatidas y acordadas en el equipo docente, guiarán la actuación individual y en el aula de cada profesor. Para que esta acción sea posible y se pueda ejercer la regulación pedagógica en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, es necesario que el equipo se reúna de forma regular a lo largo del curso escolar.

El equipo docente *ad-hoc*, de esta forma, sitúa a los docentes como **promotores**, centrándolo en el alumno como sujeto que aprende, mientras que desarrolla además, en conjunto, la totalidad de la labor **compensatoria** referida a un grupo concreto de alumnos.

Una función complementaria, es la que realiza el equipo docente con la **integración de los nuevos docentes** en la dinámica de la institución y del aula. En tal sentido, los destinatarios de la acción son los propios colegas, que en este caso, ingresan a la institución. Esta tarea supone la **socialización en el trabajo**, que consiste en asesorar y acompañar a sus colegas en la incorporación de pautas, marcos teóricos compartidos, información sobre los alumnos que estarán a su cargo y otros aspectos relevantes que se consideren necesarios para una buena integración en el contexto institucional.

#### Funciones del equipo docente (*ad-hoc*)

Función principal **formación integral**:

- **Regulación pedagógica (promoción)**
- **Socialización**
- **Orientación**

Cuadro N° 7: “La funciones de los docentes trabajando en equipo *ad-hoc*”

### 3.2.1. Responsabilidades colectivas

El ámbito de acción básico del equipo docente es el grupo de alumnos que comparte en su acción educativa. Para desarrollar en este núcleo las tres funciones principales, el equipo dispone de dos grandes “instrumentos” pedagógicos:

- la **programación de aula** en la que se definen los objetivos, contenidos, metodologías y recursos
- la **evaluación**: inicial, formativa y sumativa.

El diseño de situaciones de enseñanza tiene un carácter hipotético, en tanto son previsiones que se realizan para la consecución de determinados fines, pero la realidad del

aula y las diversas situaciones imprevisibles que se pueden presentar suelen llevar a una modificación de los caminos establecidos. En tal sentido cada miembro del equipo desarrolla una programación y realiza una evaluación, pero la discusión y la incorporación de sugerencias de sus colegas enriquecerán la tarea de cada docente. La potencialidad del trabajo en equipo para ayudar a mejorar e incrementar el aprendizaje reside en la coordinación de estas acciones.

Las cuestiones comunes para reflexionar sobre un grupo de alumnos compartido, pero con diferentes programaciones y sistemas de evaluación, pueden ser: ¿Cómo lograr que la característica "X" detectada en los alumnos sea aprovechable pedagógicamente? ¿Qué tipo de contenidos, tareas o materiales son más adecuados para un grupo determinado?

Si se presentan problemas en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la mejor manera de abordarlos es en equipo, dándoles una respuesta coherente. Para determinar el tipo de respuesta, la actitud más positiva en el equipo es la búsqueda de causas y alternativas, con un método cercano a la investigación-acción. Por ejemplo, frente al problema "la mayor parte de los alumnos muestra dificultades para comprender consignas en las cuales hay varios pasos a desarrollar" o "la mayor parte de los alumnos presenta dificultades para realizar trabajos en grupo", conviene abrir un proceso de reflexión conjunta que lleve a tomar decisiones para mejorar la práctica educativa. Puesto que los procesos de enseñanza y de aprendizaje se realizan individualmente, pero se coordina en equipo docente, la investigación y las decisiones deben afectar a todos. Esta perspectiva implica una búsqueda en dos sentidos:

- **Respuestas conjuntas para casos puntuales.** Estrategias para el tratamiento de casos particulares, alumnos que presentan dificultades de aprendizaje, de integración, etc.
- **Respuestas conjuntas para la solución de problemas recurrentes.** En este caso se trata de dificultades comunes para el equipo docente ya que afectan a grupos compartidos. Ejemplos de este tipo de situaciones pueden encontrarse en problemas de comprensión de determinadas áreas, conflictos grupales, etc.

En ambos casos el diagnóstico así como las estrategias seleccionadas pueden dar lugar al desarrollo de **proyectos específicos**, que permitan una organización de las acciones más efectiva e involucren directa o indirectamente a otros miembros de la institución.

#### Tareas colectivas del equipo docente coordinados por la dirección

Como colectivo, el equipo se responsabiliza de:

- Realizar el diagnóstico, seguimiento, evaluación y orientación de los alumnos en los aspectos relacionados con los objetivos generales de la acción educativa.
- Coordinar con la dirección los contenidos comunes y optativos, las metodologías y estrategias de aula y la evaluación para su grupo de alumnos.

(continúa)

(continuación)

- Realizar un diagnóstico inicial, a partir de la observación, en todos los ámbitos del proceso de aprendizaje, priorizando en cada ciclo el dominio de algunas capacidades y actitudes básicas: comprensión (oral y escrita), expresión (oral y escrita), planificación de la acción, razonamiento, etc.
- Desarrollar una actividad coordinada destinada a dotar a los alumnos de estrategias que permitan la transferencia de los aprendizajes.
- Compartir aspectos relevantes de tipo personal que no pueden observarse en el aula ya que son datos obtenidos a través de cuestionarios, entrevistas, etc., realizadas a los alumnos o sus familias.
- Utilizar el seguimiento compartido del grupo de alumnos para una vez diagnosticados los aciertos, errores y dificultades, encontrar y compartir fórmulas para incidir sobre ello, introduciendo cambios en la programación de aula, o sobre la base de estrategias de compensación, según sea necesario.
- Establecer criterios junto con la dirección, respecto de cuáles son las necesidades educativas que han de ser objeto de una atención compensatoria y definir las características que tendría que tener esta acción. Realizar el seguimiento y la evaluación de las actividades compensatorias.

### 3.2.2. Responsabilidades individuales

Para mejorar realmente el aprendizaje, en calidad y en cantidad, cada docente en su práctica cotidiana en el aula debería partir de las líneas de acción debatidas y acordadas en el equipo. Para ello es preciso que adopte los acuerdos del equipo como propios y si es preciso adapte su programación de aula a la realidad de su grupo de aprendizaje según los consensos alcanzados.

Seguidamente, para que el trabajo de la institución sea coherente, cada docente debería asumir en dos sentidos una parte de la coordinación global de las acciones:

1. Aula/alumno → equipo docente *ad-hoc*. En el aula o en su relación individual con los alumnos, el docente realiza observaciones, obtiene datos que pueden facilitar la práctica y/o el aprendizaje individual y colectivo. Es importante que esta información sea compartida con el resto del equipo que trabaja con ese grupo de alumnos.
2. Equipo docente *ad-hoc* → equipos docente de ciclo, área o departamento. Algunas de las decisiones que toma el equipo docente *ad-hoc* afectan a las programaciones que se realizan para cada área o ciclo, por lo que es necesario que los otros docentes conozcan, debatan y en su caso adopten las estrategias que elaboró ese grupo de docentes.

A partir de lo expresado, se pueden concretar una serie de responsabilidades que cada miembro del equipo docente debería asumir de forma individual. Algunas de estas responsabilidades se presentan en el siguiente cuadro.

### El equipo docente y las tareas individuales

Individualmente, cada miembro del equipo tendrá la responsabilidad de:

- Contribuir a la dinamización del grupo-aula desde la práctica cotidiana.
- Incorporar a la programación de aula, aspectos que contribuyan al autocognición y la autoestima de los alumnos, a crear expectativas positivas, a ejercer la autonomía y la toma de decisiones, y a orientar profesional y académicamente a los alumnos.
- Coordinar los contenidos de la actividad docente general y efectuar las adaptaciones que se consideren necesarias en la programación de aula.
- Coordinar las metodologías usadas por cada uno en el aula, reflexionando sobre las características comunes, buscando y adoptando las que se muestren más favorecedoras para el aprendizaje de un determinado grupo de alumnos.
- Ajustar la programación según los principios de ayuda pedagógica.
- Dar y solicitar, en el equipo docente, información relevante respecto al marco y contexto de cada alumno, lo cual habrá de contribuir al conocimiento, seguimiento y evaluación del proceso individual de cada uno.
- Tomar nota de los acuerdos a los que se llegue en el equipo docente y transmitirlos eventualmente a su equipo de área.

### 3.3. El equipo directivo

Todas las personas y equipos responsables del diseño y puesta en práctica de distintos proyectos en los que se concreta la función tutorial son agentes de la acción tutorial. Ahora bien, el equipo directivo cumple aquí una tarea doble; por un lado es el responsable de estas acciones y otras que desarrollan en la institución dado la función y rol que cumplen en ella. Sin embargo, en el desarrollo de la tutoría su tarea asume ciertas características y especificidad propias.

En este sentido, es posible identificar algunas de las tareas generales, principios y tipos de actividad que desarrollan y corresponden a quienes son los responsables de dirigir a la institución:

- Con respecto a las **tareas generales** interesan particularmente aquellas que se relacionan con el logro de los objetivos propios de una institución educativa y con la búsqueda de coherencia en las actividades que se realizan procurando su integración con las demandas del entorno.
- Con respecto a los **principios** se destaca específicamente el principio pedagógico que asume que el directivo se comporta como favorecedor de la calidad y coherencia de la práctica educativa a la vez que deja a cada profesor un espacio de libertad en la determinación de decisiones curriculares.

- Con respecto al **tipo de actividad** que genera, interesan fundamentalmente aquellas de carácter técnico-pedagógico (tareas dirigidas al diseño y desarrollo del currículum y de organización y orientación) y las relativas a la formación permanente (actividades derivadas de la reflexión sobre la práctica con la intención de mejorarlala).

Para la concreción de este conjunto de actividades y principios es posible identificar una serie de tareas y acciones que se podrían implementar para favorecer su desarrollo. A continuación se presentan algunas de ellas, que deberían ser ampliadas y/o modificadas según las características de cada institución, equipo docente y directivo.

#### El equipo directivo:

- Promueve el diálogo permanente.
- Favorece que la institución permanezca abierta al cambio y la innovación permanente.
- Facilita la creación de espacios de formación en servicio del equipo docente.
- Promueve la reflexión y la búsqueda de alternativas de solución a los problemas que presenta la práctica.
- Orienta y guía la toma de decisiones a nivel institucional.
- Monitorea la práctica del aula.

En relación con la construcción de un **diálogo permanente** es necesario considerar que éste tiene lugar en un contexto y que su fecundidad depende de la reflexión que los docentes en equipo y manera conjunta realizan sobre su propia práctica. Para que ese diálogo sea posible es importante no sólo que cada uno pueda decir sino también –y especialmente– que pueda escuchar al otro. En esta tarea el equipo directivo debería poder posicionarse desde la escucha activa a los efectos de reconocer los significados que los docentes han construido respecto de sus prácticas, los intercambios que se producen en la organización, la resolución de diversos problemas, la decodificación de mensajes ambiguos o poco familiares, etc.

A su vez, esta escucha activa permitirá que se manifiesten los vacíos de información que se han producido, la ambigüedad de los mensajes transmitidos, las repeticiones que se deberían haber introducido para favorecer la comprensión de los mensajes.

En este **diálogo constructivo** juega un papel importante la observación y la autoobservación, procurando un constante flujo de acción-reflexión-acción.

Es en la medida en que se produce este movimiento de análisis-acción que cada institución puede favorecer el proceso de desarrollo y crecimiento profesional de los docentes. En otras palabras, generar procesos de indagación e interrogación sobre la propia acción es uno de los caminos posibles y quizás más fecundos para producir innovaciones al interior de cada escuela.

De este modo, se hace posible pensar en una **organización que se mantiene abierta al aprendizaje**, ya que fomenta el aprendizaje individual y colectivo e impacta en la organización como totalidad, introduciendo cambios en sus procedimientos, en sus formas de relacionarse con el contexto, en las formas de lograr resultados y de evaluar procesos y logros.

La construcción de una organización que aprende requiere que sus miembros aprendan. Por lo tanto, si se quiere que la organización se convierta en sujeto de aprendizaje es necesario crear un ámbito que permita aprender a sus miembros. De esta manera, en la escuela no sólo se enseña cuando un docente se encuentra frente a sus alumnos sino que es la organización como totalidad aquella que enseña y aprende. Enseña a sus miembros a trabajar juntos, a compartir su conocimiento y ponerlo a disposición al servicio de objetivos de la organización y comunicarse e interactuar más allá de las diferentes funciones que cada uno cumple integrando las especialidades, interés y habilidades de cada miembro particular. En síntesis, enseña a innovar, a reflexionar permanentemente acerca de lo que está haciendo, a detectar errores y dificultades, a aprender de esos errores e incluso a repensar los criterios y valores a través de los cuales se diseña y planifica la acción.

De este modo, es posible proponer que si la noción de tutoría refiere a la formación integral de los alumnos también se puede pensar en la tutoría como formación y desarrollo de los profesionales que en ella trabajan. Para esto es importante que el **directivo** oriente y asesore a los docentes en temas específicos, fruto de demandas puntuales así como que promueva la construcción de ámbitos de reflexión colectiva, de capacitación en servicio, de detección de necesidades de los docentes y seguimiento de las acciones que se llevan a cabo.

Dado que cuanto más saben los sujetos sobre el aprendizaje, más oportunidades tienen de continuar aprendiendo, la conciencia sobre la propia capacidad para aprender, es una fuente importante para entender al aprendizaje como un proceso continuo y permanente. Por tanto el equipo directivo debería generar estos procesos de reflexión en su propio seno, procurando analizar sus propios procesos de aprendizaje valorando las oportunidades que ofrece la práctica cotidiana. Para desarrollar estas tareas es importante que el equipo directivo:

- Confíe en sí mismo y en los demás.
- Evite juzgar a las personas.
- Cree vínculos basados en el respeto mutuo y la confianza.
- Desaliente conductas que generan relaciones adversas y promueva aquéllas que generen relaciones colaborativas.

Este conjunto de tareas y principios permitirá acercarse cada vez más a la construcción de lo que Perkins denomina “escuela inteligente” y supone que la institución es:

- *Informada.* En la escuela inteligente, los directores, docentes y los alumnos saben mucho sobre el pensamiento y el aprendizaje humano y sobre el funcionamiento óptimo de la estructura y de la cooperación escolar.
- *Reflexiva.* La escuela inteligente se constituye en un espacio de reflexión donde las personas que la integran son sensibles a las necesidades del otro y lo tratan con respeto. Además, la enseñanza, el aprendizaje y la toma de decisiones giran en torno al pensamiento.
- *Dinámica.* En la escuela inteligente no sólo existe información sino también espíritu enérgico. Las decisiones que se toman tienen por objeto generar energía positiva en la estructura escolar, en la dirección y en el trato dispensado a docentes y a alumnos.

El director ejerce un rol fundamental en el desarrollo y crecimiento de la institución como totalidad. La institución es el marco general donde se desarrolla la acción tutorial. Por esta razón, las posibilidades de implementación y de éxito de esta acción, en cierta medida dependerá de los principios que desde la coordinación ejercida por el equipo directivo se adopten al respecto. Algunos de los objetivos de la dirección en torno a la tutoría podrían ser:

- **Lograr la participación de los miembros de la institución y establecer canales eficientes de comunicación.**  
Establecer y facilitar vías de **participación** de los alumnos y del resto de los miembros.  
Potenciar actividades de interrelación y **comunicación** entre los alumnos, entre alumnos y docentes y entre las familias.
- **Integrar las acciones de las personas y grupos que constituyen la comunidad educativa**  
Potenciar las actividades de **información e integración** en la institución dirigidas a familias, tanto en los primeros contactos con la institución como durante el periodo en que sus hijos estén en la escuela. La información que se da a la familia debe ir siempre acompañada de la comunicación sobre las posibilidades que ésta tiene para intervenir y/o participar (plataformas, horarios, interlocutores, etc.).  
En la integración del personal nuevo a la institución, le corresponde al equipo directivo una tarea fundamental consistente en atender y dar la bienvenida a los docentes que se integran a la escuela.  
La institución debería generar también una verdadera integración con la comunidad educativa, tanto para conocerla y orientar a los alumnos, como para establecer contactos fructíferos que enriquezcan a la institución y a las organizaciones sociales o para incidir en la comunidad con criterios formativos.
- **Definir una imagen abierta y receptiva**  
Asumir la intención de crear un clima institucional **abierto** (donde se considera importante la participación y la opinión de todos los de la comunidad

educativa en general y especialmente de alumnos y docentes) y **receptor** (donde se generan espacios para cobijar la colaboración). Asumir esta intención significa, en muchos casos, tomar decisiones para priorizar tiempos, recursos y formas de actuar en favor de este tipo de actividades.

En el siguiente cuadro se ofrecen algunas de las líneas de acción que podría asumir el equipo directivo:

<b>ÁMBITO</b>	La institución educativa en su conjunto	
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención de todos los agentes implicados</li> <li>• Marco de desarrollo general de la acción tutorial</li> </ul>	
<b>Necesidades de la institución</b>	<b>Estrategias</b>	
<b>Participación de los alumnos y otros agentes</b> <b>Comunicación interpersonal e intergrupal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer actividades y vías de comunicación</li> </ul>	
<b>Integrar las acciones de las personas y/o organismos que constituyen la comunidad educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso a la información</li> <li>• Establecer y usar vías de participación real</li> <li>• Organizar actividades para la información y la integración</li> <li>• Intercambio con la comunidad educativa</li> </ul>	
<b>Definir una imagen abierta y receptiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar, atender, valorar, negociar, recibir,... los diversos aportes y poner en práctica el principio de ayuda educativa para cada uno de los integrantes de la comunidad educativa</li> </ul>	

**Cuadro N° 7:** "Líneas de acción del equipo directivo"

### 3.4. Familias

La familia o las personas responsables de cada alumno son, a la vez, agentes y receptores de la acción tutorial; es necesario entonces que se encuentren motivados y dispuestos a prestar su colaboración. En tal sentido la información y la orientación a las familias es una tarea fundamental. Sus aportes específicos contribuyen a alcanzar los objetivos previstos.

La acción tutorial requiere la participación y coordinación de las acciones educativas que inciden sobre cada alumno. La familia tiene gran peso educativo en el ámbito indi-

vidual, especialmente en la transmisión de valores y actitudes. Es preciso favorecer cuanto sea posible la **coordinación de la acción educativa familiar y la acción educativa de la institución escolar**.

Las familias necesitan conocer las grandes líneas que determinan la acción tutorial. Esta información debe ser inteligible. El equipo docente debería procurar que esto sea así a través de:

- Medios institucionales generales. Reuniones con familias para explicarlo, aclarar dudas, etc.; edición de un tríptico claro que presente estas líneas directrices, etc.;
- Medios individualizados, si las características familiares lo requieren: entrevista donde se priorice algún aspecto concreto.

Para lograr una acción coordinada y coherente, desde la institución se potenciarán actividades destinadas a mejorar las relaciones de comunicación (información, intercambio, comprensión, colaboración) padres/hijos /institución escolar. Una propuesta de acciones destinadas a conseguirlo puede ser la siguiente:

#### Tareas dirigidas a la familia

Para conseguir y/o mejorar la colaboración de las familias en la acción tutorial, desde la institución se potenciará:

- La información a las familias o responsables de cada alumno sobre el PEI y proyectos específicos de la institución vinculadas con la acción tutorial.
- Que los padres y madres conozcan los planteos y la evolución del curso.
- La orientación a las familias sobre el momento evolutivo del alumno y las formas posibles de abordar los problemas que puedan derivarse de los cambios.
- El contacto regular con las familias con el fin de intercambiar información académica y personal y trazar estrategias de acción conjunta tendientes a mejorar el proceso de desarrollo de cada alumno. La institución informará a las familias de su disponibilidad de establecer estos contactos, siempre que los familiares o algún colectivo docente de la institución lo considere oportuno.
- Que la familia tenga información, en el momento que sea preciso, sobre la orientación académica y profesional de su hijo.
- La participación de familiares en los aspectos relacionados con la orientación académica y profesional de los alumnos.

Aunque es imprescindible que la institución favorezca la comunicación y coordinación de acciones, no siempre la respuesta de las familias es la misma. Las responsabilidades que las familias asumen tienen diversos grados de calidad y de intensidad. Con este factor deben contar las instituciones y, por lo tanto, no pueden atribuir a las familias un papel preponderante en la acción tutorial.

## 3.4. Alumnos

Los alumnos son, ante todo, los principales destinatarios de la acción tutorial. Sin embargo, conforme aumenta su grado de capacidad cognitiva y de autonomía se pueden incorporar al desarrollo de la acción tutorial, orientando, acompañando y sosteniendo las experiencias educativas (cognitivas y sociales) de sus pares.

Las funciones que realizan los alumnos, de forma subsidiaria al docente o de forma autónoma son de **orientación académica** y de **promoción/compensación**. Las tareas han de ser, prioritariamente, de tipo puntual (acotadas en tiempo y en contenido), explicitadas de forma clara para el alumno y acordadas mediante negociación.

En el ámbito de la **orientación académica**, los alumnos pueden, también de forma autónoma y/o subsidiaria:

- Informar a sus compañeros sobre contenidos, funcionamiento, método, utilidad de las materias optionales.
- Aconsejar o explicar a algún compañero respecto de los recursos de apoyo a ofrecer a los alumnos con dificultades.
- Clarificar, compartir o elaborar cuestiones sobre los criterios de realización o de evaluación de determinados temas, áreas o características de la institución.

En el ámbito de la **promoción/compensación**, los alumnos suelen realizar esta tarea de forma espontánea, puesto que su intervención se basa en la estrategia básica de ayuda al compañero (y a sí mismo a través de la elaboración “didáctica” que ha de hacer para compartirlo con otro). Así, puede realizar acciones como:

- Controlar el cumplimiento de acuerdos explicitados entre el docente y un compañero –por ejemplo– a través del contrato didáctico.
- Ayudar a un compañero de su grupo o de grupos inferiores en la realización de tareas que le resultan difíciles.
- Controlar su propio avance respecto de algún aspecto puntual negociado con el docente, etc.

### Participación de los alumnos en la acción tutorial

La institución considera importante incorporar a los alumnos a la acción tutorial teniendo en cuenta que:

- Esta incorporación será gradual, adaptada a las posibilidades del alumno y bajo tutoría de los docentes.
- El objetivo de la acción se comunicará a los alumnos y se negociará tanto el significado como el contenido concreto a abordar. El acuerdo se explicitará claramente, incluso por escrito.

(continúa)

(continuación)

- Las intervenciones de los alumnos atenderán a cualquiera de las finalidades de la acción tutorial, pero estarán claramente limitadas en tiempo y en contenido.

### 3.5. Otras instituciones

Dada la complejidad de la acción tutorial y la diversidad de factores que intervienen en ella, es preciso que las instituciones consideren solicitar la colaboración de otros profesionales, no tan sólo del sistema educativo, sino también de otros servicios públicos. Los equipos y servicios más relacionados con las instituciones son los siguientes: equipos psicopedagógicos, equipos de orientación vocacional, etc.

Es importante que la actuación de estos servicios profesionales en la institución educativa, responda a necesidades concretas y dando lugar a que su incorporación sea vivida como un facilitador y no como la irrupción de un elemento externo, con propuestas fuera de contexto, estandarizadas, sin coherencia con los contenidos desarrollados en un determinado momento, respondiendo a objetivos no explicitados y en algunos casos incompatibles con la propuesta de la institución. Para evitar estos riesgos y aumentar las ventajas que supone una intervención externa, se pueden acordar aspectos como los siguientes:

#### Criterios para la incorporación de acciones de instituciones afines:

La institución valora y considera necesarios los aportes y acciones de equipos de apoyo educativo externo para el desarrollo de su acción educativa. Las intervenciones de estos equipos y profesionales han de reunir el máximo de las siguientes características:

- Responder a los intereses educativos expuestos en el Proyecto Educativo Institucional.
- Tener coherencia entre la actuación externa que se propone y los objetivos y contenidos del currículum.
- Llegar a un acuerdo previo entre la institución y el servicio externo.
- Responder a una necesidad de la institución.
- Tender a una acción general, que afecte ámbitos globales, frente a la focalización de la acción en personas, grupos, niveles y/o tiempo de actividad.
- Diseñar conjuntamente la actuación, de manera que pueda ser considerada como una actividad ordinaria en la institución.

La función tutorial requiere la participación individual, colectiva y coordinada de todas los miembros de la institución y organizaciones de la comunidad. Estas personas y colectivos se denominan **agentes** de la acción tutorial.

Partiendo de los criterios y objetivos generales de cada institución, los docentes ajustan y evalúan su aplicación. La tarea puede desarrollarse en forma individual y/o colectiva, según el tipo de problemática y el proceso de toma de decisiones asumido.

En síntesis, las dimensiones básicas de la función tutorial son la **mediación** y la **coordinación**. Por su parte, el director y el equipo directivo realiza la coordinación curricular y el seguimiento formativo de los alumnos y del equipo docente.

La mejor estrategia para integrar al conjunto de personas implicadas es la comunicación de objetivos, la concreción de contenidos y el acuerdo conjunto sobre temas o actividades puntuales.

# Las tareas y los instrumentos

4

## Introducción

Se ha definido a la función tutorial como un conjunto de acciones educativas tendientes a favorecer el aprendizaje, la orientación del alumno en cuanto a sus propias capacidades e intereses, su inserción en la institución, el diseño de su itinerario educativo. La función tutorial es parte de la función docente y pone el foco en el alumno.

Este capítulo ofrece un conjunto de herramientas o instrumentos y ciertas líneas de acción que pueden contribuir en la tarea de construcción de la función tutorial en la institución.

Según el momento o la etapa que atraviesan los destinatarios de la acción tutorial, pueden reconocerse diferentes tareas.

En los momentos iniciales (ingreso en la institución, inicio de nivel, ciclo o año), la tarea individual y/o colectiva se dirige a crear condiciones favorables a la nueva etapa. La **inserción** en la institución o en el nuevo contexto requiere, además de información puntual y completa referida al funcionamiento y las características de la nueva situación, la implementación de una variedad de estrategias de socialización y bienvenida.

Durante la permanencia de los diversos actores en la institución, las tareas principales de la acción tutorial estarán dirigidas a:

1. La **promoción de los aprendizajes**
2. La promoción de la **comunicación** y la **participación** de todos los actores en la dinámica institucional.
3. La **orientación académico-laboral**. Esta tarea requiere de especial atención en los momentos de cambio de año, ciclo, nivel o institución. La función tutorial cuenta entonces con instrumentos para trabajar problemáticas específicas con los alumnos y sus familias.

En este capítulo se abordan las tareas de la acción tutorial y los tipos de recursos e instrumentos se pueden prever para cada una de ellas.

## Ideas clave

i

- En la fase inicial, la acción tutorial programa tareas para la inserción de alumnos y docentes a las situaciones nuevas. Requiere de instrumentos para la recepción, el conocimiento mutuo y la evaluación inicial.
- En el desarrollo del curso escolar, la acción tutorial programa tareas de comunicación, de interacción y de regulación. Utiliza instrumentos para: la comunicación de criterios, el seguimiento de los alumnos, la adaptación de la programación y la toma de decisiones.
- Hacia el final de cada etapa se programan tareas de estructuración, de aplicación y de apoyo de las decisiones que los alumnos deben realizar (especialmente al final de EGB y de Polimodal).
- Desde la organización institucional se preven los recursos personales, funcionales y materiales necesarios para cada tarea y cada momento.

### 4.1. El plan de bienvenida o recepción y evaluación inicial

La recepción de los nuevos docentes, los alumnos y sus familias contribuye decisivamente a crear expectativas positivas, favorece la comunicación y la participación, promueve la motivación y facilita la autonomía. Aunque sin duda es importante que en la recepción las personas sean tratadas cordial y afectuosamente, dar la bienvenida significa algo más que ser tratado con buena disposición y buenas intenciones por parte de los miembros de la institución.

Para concretar las acciones de bienvenida y recibimiento de los nuevos integrantes puede ser útil contar con un plan de acción que oriente las acciones y distribuya responsables para dichas acciones.

Las tareas a desarrollar y los agentes implicados serán diferentes según se destinen a la recepción de los nuevos docentes, alumnos y/o sus familias.

#### 4.1.1. Plan de atención y bienvenida para los docentes nuevos

A veces se considera obvio que los docentes nuevos deberán enfrentar ciertos obstáculos en la etapa de inserción en la institución a la que se incorporan. Se asume que de un modo u otro, tarde o temprano, llegarán a tener un grado de conocimiento aceptable de su lugar de trabajo, del funcionamiento de la institución, y, también que estable-

cerán relaciones positivas con sus compañeros. En general se confía en que con una entrevista con el equipo directivo y sobre todo con el paso del tiempo, la integración a la institución sucederá.

Este modo de funcionamiento, sin embargo, presenta inconvenientes. El paso del tiempo va formando, en el mejor de los casos, un conjunto de informaciones e interpretaciones que llegan al docente nuevo, sin cohesión y muchas veces sin coherencia a través de sus compañeros y en otras a través de la experiencia.

Sin embargo, si ese proceso de integración se hiciera de modo deliberado, seguramente se podrían evitar muchos errores o problemas fruto del desconocimiento de la vida institucional.

La construcción y puesta en marcha de un plan de atención y bienvenida al docente permitirá que éste posea desde un comienzo información sobre la institución educativa, su funcionamiento y las características propias del cargo que va a ocupar. Seguramente, con el tiempo esta información se irá ampliando y actualizando pero ya no dependerá de contactos informales que el docente pueda establecer con sus pares. El docente nuevo dispondrá, así, de una fuente de consulta próxima e informada y, en definitiva, su ingreso e integración en una nueva institución no será un proceso engoroso en donde la persona nueva tiene que decodificar y/o adivinar los mensajes de la institución.

Asimismo, que el docente nuevo conozca los acuerdos que se han alcanzado, los objetivos, principios, etc. de la institución, permitirán que se integre más rápidamente a la dinámica institucional y pueda aportar su propia experiencia, saberes y habilidades.

El plan de atención y bienvenida coordinado por el equipo directivo permite sistematizar las acciones de socialización de los docentes que ingresan en la institución, en pos del logro en principio de dos objetivos fundamentales:

1. Que la persona nueva conozca a la institución a la que se incorpora y
2. Que la persona nueva sea conocida por sus compañeros.

#### **Un plan de bienvenida a los docentes incluye:**

- La selección de algunos ítems y la elaboración de materiales para el conocimiento de la institución, de los materiales y recursos de que dispone y de los aspectos centrales del PEI, los principios, objetivos, la estructura organizativa y la consecución de los proyectos específicos.
- Estrategias para que la persona nueva sea conocida profesionalmente por la institución.
- Las tareas a desarrollar en relación con los agentes responsables
- La consideración de las circunstancias particulares de cada persona nueva y de la realidad institucional.

## El conocimiento de la institución

Conocer una institución implica tener en cuenta diferentes aspectos: los espacios, los recursos, los responsables de las acciones, etc. El conocimiento actualizado de la institución facilita los procesos de participación y comunicación entre los actores institucionales. Este proceso reviste especial importancia en el momento de incorporación de nuevos miembros y puede apoyarse en información clave.

**El conocimiento físico de la institución** se refiere a los espacios comunes y los específicos: aulas, laboratorios, talleres, gimnasio, sala de usos múltiples, biblioteca, sala de profesores, comedor, etc. Incluye las características generales de uso de cada uno de ellos y la normativa que rige su utilización.

**El material y los recursos disponibles.** Son los materiales didácticos con que cuenta la institución; tutoría, la biblioteca y la documentación, los medios audiovisuales y las posibilidades de multimedia, etc. Se destacan especialmente aquellos materiales o instrumentos que puedan ser de mayor interés para la tarea a desarrollar por el nuevo docente. Deben también informarse las normas de uso.

En relación con **la institución y su organización** es importante presentar los aspectos más destacables del Proyecto Educativo Institucional, los criterios sobre la acción tutorial, la metodología, la evaluación, la comunicación con las familias y los alumnos, los proyectos de innovación en desarrollo, etc.

Asimismo, es fundamental la presentación del equipo directivo y sus funciones; la composición del cuerpo docente y de los diversos miembros de la comunidad educativa (administración, personal de apoyo, etc.) o los equipos *ad-hoc* que se encuentran funcionando.

Puede incluirse información sobre el funcionamiento cotidiano, por ejemplo: el calendario escolar, horarios personales y colectivos, reuniones previstas, etc. Según la complejidad de cada institución la información puede acompañarse con material impreso: cronogramas, agendas, etc.

## La institución conoce al nuevo integrante

Se trata de que el nuevo integrante tenga la oportunidad de darse a conocer en la institución y al mismo tiempo que ésta lo conozca e identifique sus áreas de interés para facilitar el desarrollo de su labor profesional y su inserción institucional. Por ejemplo, los años de experiencia profesional, las tareas desarrolladas anteriormente, los niveles en los que ha trabajado, el desarrollo de cargos de gestión, la formación recibida y los intereses generales u otros aspectos que considere relevantes en relación con la vida institucional.

## Las actividades y agentes responsables

El plan de bienvenida se desarrolla en diversos momentos del curso e implica la actuación de diferentes personas o equipos de la institución.

Al **ingresar un docente** en la institución, es conveniente una **entrevista individual** con el equipo directivo. Conviene disponer para esta reunión de un **pequeño informe** que incluya, esquemáticamente, los aspectos más destacados de la institución (físico, del material, del proyecto y de la organización) para ser entregado al docente nuevo. Este material puede ser de referencia también para la totalidad de los docentes de la institución.

El modo de inserción de los nuevos maestros en los equipos docentes ha de planificarse en las **jornadas de trabajo**, valorando los aspectos más relevantes que afecten a los proyectos de la institución. Esta será una oportunidad para analizar, argumentar, debatir y crear consenso.

Otra información que se le suministra a los nuevos docentes es aquélla que se corresponde con las actividades típicas de cada institución: realización de jornadas culturales, celebración en la institución de fiestas populares, actividades de convivencia grupal o intergrupal fuera de la institución, duración superior a un día, desarrollo de actividades para recaudar fondos por parte de algún grupo de alumnos, etc.

Si se trata de un docente que se incorpora al trabajo en un departamento o área, seguramente la persona más indicada para realizar la bienvenida será el jefe de departamento, quien debe ofrecerle información acerca de las programaciones curriculares, los criterios con que se elaboran las actividades de aula, la evaluación, los horarios de reuniones, los materiales disponibles, etc.

En el caso de los docentes que se incorporan a un ciclo, la persona encargada de la bienvenida puede ser si lo hubiera, el coordinador de ciclo o el equipo docente como colectivo de trabajo. Los temas a abordar serían especialmente los aspectos básicos de funcionamiento y características del equipo (seguimiento de los alumnos, datos a observar y características de las observaciones, criterios básicos de la ayuda pedagógica, etc.)

Asimismo, si se encuentran funcionando equipos de docentes *ad-hoc*, sería deseable que la incorporación del docente nuevo se realice cuando la persona que ingresa tenga conocimiento suficiente de las funciones y estructuras de esos grupos y por tanto pueda decidir con suficiente conocimiento en dónde conviene su incorporación.

Por último, a **lo largo del curso escolar**, debería preverse la posibilidad de organizar charlas informativas o de debate, dirigidas a las personas nuevas para poder ir evaluando su inserción en la institución y corregir los cursos de acción que siguieron, si fuera necesario.

#### **4.1.2. Plan de atención y recepción para las familias**

El plan de bienvenida a las familias tiene como objetivo que los familiares conozcan los elementos básicos del Proyecto Educativo Institucional y su organización. Se procura

que tengan el conocimiento suficiente como para poder cooperar con los objetivos que éste se propone, se sientan partícipes del proceso formativo de sus hijos y aprovechen las posibilidades de participación directa para mejorar las condiciones educativas de la institución.

Las tareas de acción tutorial a desarrollar están también influidas por el factor temporal, según que se ubiquen antes de que el hijo ingrese, en el período de ingreso o durante su permanencia en la institución educativa.

Las tareas a desarrollar en las escuelas para informar a las familias **en el momento o antes del ingreso** pueden consistir en charlas o conferencias informativas, a cargo de los miembros del equipo directivo. También puede preverse la realización de exposiciones fotográficas, documentales o de proyectos realizados en la institución o en el desarrollo de una "jornada de puertas abiertas". Estas jornadas pueden incluir información oral o escrita, visitas en pequeños grupos a los diferentes espacios de la institución y un intercambio en grupos reducidos de familias, para ampliar conceptos o resolver dudas.

En el **período de ingreso**, las familias requerirán información sobre las primeras actividades a desarrollarse en la institución. Es posible canalizar muchas de estas dudas a través de carteleras, pero pueden preverse tiempos y personas para recibir consultas o responder dudas particulares. En este caso, los destinatarios ya no serán sólo las familias nuevas, sino todas las familias de los alumnos de la escuela que estén comenzando un nuevo ciclo. A ellos se les comunican los objetivos del curso, se presentan los miembros del equipo y las tareas que desarrollan individualmente y en conjunto.

Por otro lado, puede ser útil presentar los diferentes canales de participación que existen en la escuela. Asimismo, es importante que se comunique la normativa institucional y se aborden especialmente aquellos aspectos en los que pueda incidir la actuación familiar.

Estos encuentros informativos se realizan a menudo en forma de reuniones colectivas a las que se convoca únicamente a las familias. Existen variantes, como son las reuniones en grupos reducidos para facilitar el diálogo y la participación, o las reuniones mixtas (convocando a familias y a los alumnos), para favorecer un diálogo más abierto y con compromiso.

En estas reuniones se puede solicitar información personal de los alumnos, a través de **uestionarios** entregados a los familiares y recogidos en días posteriores. Estos incluyen aspectos que se consideran importantes para el conocimiento inicial de los alumnos y el desarrollo de la tutoría.

### Algunos apartados del cuestionario pueden ser:

- Datos individuales de las personas que conviven con el/la alumno/a
- Datos sobre tipo de relación, comunicación y autonomía en el seno de la familia
- Datos de contexto o ambientales
- Datos sanitarios
- Historia escolar
- Otros que la familia considere pertinentes

El cuestionario debe ser claro y permitir respuestas simples y no ambiguas, incluyendo sólo aquellas cuestiones que serán usadas por la institución, según criterios previamente determinados.

### Ejemplo de cuestionario para la familia de los alumnos que ingresan

Institución educativa: .....(especificar)

Fecha: .....

Alumno: .....

#### Cuestionario para familias

##### Datos familiares

	Padre	Madre	Hermano	Hermana
Nombre				
Edad				
Estudios				
Profesión/ Actividad				
¿Ocupado/a o desocupado?				

ATENCIÓN: DE AHORA EN ADELANTE, PONGAN UN CÍRCULO ALREDEDOR DE LA RESPUESTA (O RESPUESTAS) QUE CONSIDEREN MÁS ADECUADA.

#### Integración familiar

1. En las relaciones con la familia, su hijo o hija es:

abierto/a      tímido/a      dominante      independiente

2. Las relaciones de su hijo/a con sus hermanas o hermanos son:  
 buenas      normales      no se entienden demasiado      malas
3. Sus propias relaciones con su hijo/a son:  
 buenas      normales      no se entienden demasiado      malas
4. Consideran que, con su hijo/a son:  
 severos      blandos      exigentes      comprensivos

#### Datos ambientales

5. ¿Su hija o hijo tiene amigos?  
 muchos      un grupo reducido      uno/a      ninguno
6. Los fines de semana su hijo/a:  
 sale con los amigos      está en casa      sale en familia      practica deportes
7. ¿Su hijo/a practica alguna actividad fuera de la escuela?  
 deportes      informática      idiomas      música      otras
8. ¿Colabora en las tareas domésticas?  
 siempre      a menudo      a veces      nunca
9. ¿Cuántas horas suele dormir?  
 seis      siete      ocho      nueve      más de nueve
- 10 (si es pertinente). ¿Dónde estudia y hace los deberes?  
 habitación      habitación      comedor      otros  
 (solo/a)      (con hermanos/as)
- 11 (si es pertinente). ¿Cuántas horas dedica al estudio?  
 menos de 1 h.      1 o 2 hs.      3h.      más de 3h.

#### Salud

12. ¿Tiene su hijo o hija alguna enfermedad que pueda influir en su asistencia a clase?  
 sí      no      ¿Cuál? .....
13. ¿Es preciso que en la institución se adopte alguna medida respecto a esta enfermedad?  
 .....
- .....

#### Estudios

14. Suele asistir a la escuela:  
 con deseos      a la fuerza      porque lo tiene que hacer      de mala gana

15 (y 2 o 3 más) sobre historia escolar, dependiendo del nivel de ingreso (decisión de ingreso, regularidad en el trabajo, etc.)

**¿Quisieran añadir otros aspectos que consideren de nuestro interés?**

.....  
.....

**Muchas gracias**

Durante el período de permanencia de las familias en la institución educativa, es de esperar que sigan sintiéndose partícipes de su marcha. La institución ha de facilitar su integración, activando las vías de comunicación y participación.

#### **4.1.3. Plan de bienvenida para los alumnos**

Como el plan de recepción de las familias, el de los alumnos supone diferentes etapas.

**Antes de la incorporación de los alumnos a la institución o al aula** es preciso determinar los datos que se consideran necesarios y decidir si van a ser aportados por ellos mismos o por sus familias. Los datos a recabar serán diferentes según la edad, la etapa educativa y las características de la institución.

En caso de que la institución tenga más de un grupo-clase por nivel, es preciso adoptar criterios para constituir los grupos antes de la incorporación de los alumnos en la institución. Las variables a considerar son diversas: género, aspectos curriculares (por ejemplo, lengua extranjera cursada), características personales.

En cuanto a la distribución de los alumnos en los diversos grupos-clase es aconsejable hacerlo de forma equilibrada y heterogénea.

La institución ha de adoptar criterios sobre la responsabilidad tutorial y sobre cómo compartir las tareas derivadas. En los ciclos superiores puede darse el caso de que un mismo grupo tenga varios docentes. En la tutoría compartida, dos o más personas del equipo docente comparten la labor, distribuyéndose las tareas (por ejemplo: una lleva el registro y las cuestiones administrativas, en general, mientras la otra asume los aspectos de relación individual, grupal o con las familias).

Durante el **ingreso de los alumnos a la institución** es preciso recibir a los alumnos e iniciar su integración. Las actividades que se desarrollan están dirigidas a establecer relaciones positivas, a abrir vías de comunicación y, si es posible, a captar datos relevantes de los alumnos respecto del aprendizaje (actividad relacionada con la evaluación inicial).

Aunque el objetivo es el mismo, las actividades a desarrollar deben ser diferentes en la educación inicial, el primer, segundo, tercer ciclo de EGB y en el Polimodal.

En la etapa de ingreso de los alumnos, la tarea de los docentes consiste en programar actividades de aula dirigidas a fomentar las relaciones personales positivas entre alumnos y docentes, abordar las expectativas frente al trabajo escolar, creando entornos agradables y experiencias positivas. Algunos ejemplos de lo dicho pueden ser:

*Debate en clase sobre las expectativas de los alumnos respecto del ciclo que inician. ¿Qué esperan? ¿Qué objetivos tienen? ¿Qué saben? ¿Qué han oído? ¿Qué dicen los padres o hermanos? ¿qué piensan? etc. Confirmando las ideas correctas y diseñando conjuntamente las principales características de la nueva etapa.*

Las actividades descritas también servirán para ampliar el conocimiento de los alumnos sobre aspectos personales que se prevé que pueden influir en la nueva etapa.

Las tareas propias de una etapa de ingreso pueden desarrollarse a través de instancias individuales y/o grupales. En cualquier caso cada docente realizará una síntesis de la información recabada aportando al equipo un documento de trabajo que formará parte de los registros de tutoría.

Es en estos primeros momentos compartidos entre docente y alumnos cuando se plantea el **contrato didáctico**; es decir cuando se explicita qué es lo que cada uno espera de sí mismo y de los demás. Algunos de los aspectos a incorporar es la organización de la institución y del grupo-clase: distribución de materias y horarios a lo largo del ciclo, normativa, posibilidades de participación, dinámica de trabajo (grupal o individual), etc.

Es responsabilidad del equipo docente realizar propuestas de adaptación de la programación de aula a partir del conocimiento del alumno en el entorno escolar tanto en el nivel personal como en el nivel de desempeño.

#### 4.1.4. Evaluación inicial

Parte de las tareas que desarrollan los docentes en la etapa de ingreso de sus alumnos, consiste en realizar una evaluación inicial que le permita recolectar información para la toma de decisiones pedagógicas.

La evaluación pedagógica considera el proceso de evaluación en tres fases: **recolección** de información, **análisis** de la información y emisión de **juicios** para la posterior toma de **decisiones**.

En este marco, la evaluación inicial pretende conocer la situación de los alumnos al incorporarse a un nuevo ciclo educativo con la finalidad de adaptar la actividad educativa a las necesidades grupales y/o individuales.

Las actividades del plan de bienvenida pueden considerarse como instrumentos importantes para la evaluación inicial del alumno porque gran parte de los datos recolectados son relevantes para **diagnosticar** sus capacidades y características, brindando información sobre:

- Motivación, intereses, expectativas, grado de autoconocimiento y autonomía.
- Factores del contexto personal (relaciones y valores familiares, historia escolar, etc.).
- Modos particulares de establecer las relaciones interpersonales (valores que las inspiran, intereses y necesidades, etc.).

Los docentes y los equipos que se conformen pueden utilizar estos datos –que también formarán parte del registro individual de cada alumno– para buscar y compartir estrategias que mejoren los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como las acciones de orientación y tutoría.

## 4.2. Seguimiento y evaluación formativa

En el marco de la evaluación pedagógica, la evaluación formativa es inseparable de los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que tiene como finalidad favorecer la formación, introduciendo cambios para mejorar el diseño de las situaciones de enseñanza que se proponen.

En el seguimiento familiar, individual y grupal de los alumnos, la **información** y las actividades desarrolladas se valoran por los docentes según los criterios acordados institucionalmente. A través del **análisis** de las situaciones más relevantes que afecten al grupo-clase y/o a las personas que lo integran, el docente o el equipo (en los casos en que estén constituidos) tomará **decisiones** respecto de posibles adaptaciones a realizar en las programaciones de aula de cualquier materia y respecto de la inclusión de actividades complementarias de apoyo y/o compensación para alumnos determinados. En consecuencia, el seguimiento de los alumnos es un componente imprescindible para la evaluación formativa.

### 4.2.1. Las familias en el proceso de aprendizaje

Las familias, en colaboración con el equipo docente, desempeñan un papel importante en el acompañamiento del proceso de aprendizaje de los alumnos. A partir de las intervenciones pueden canalizar las inquietudes de sus hijos, la promoción del autoconocimiento y la formación de una autoimagen positiva.

Para que estas acciones sean viables, es necesario que los familiares estén informados y participen activamente en la construcción de los principios y valores de la institución educativa.

Las instancias que facilitan la integración de las familias a la institución pueden ser:

- reuniones colectivas,
- entrevistas individuales,
- informaciones escritas,
- jornadas y/o actos de "puertas abiertas".

## Reuniones colectivas

La institución debe decidir sobre la cantidad y la finalidad de los **encuentros colectivos** con los familiares de un grupo. Se debería realizar un mínimo de dos reuniones colectivas: una al principio del curso con las finalidades que se han desarrollado anteriormente y una durante el desarrollo del año para valorar el proceso del grupo y el logro de los objetivos previstos. También puede considerarse la realización de otras reuniones colectivas, para otras finalidades o necesidades: analizar o transmitir información sobre cambios en el grupo de alumnos (características evolutivas de la edad y adaptaciones en la institución), ingreso a un nuevo nivel educativo y sus características, cambios organizativos o de estructura de la institución o en la gestión de aula, o finalmente para dar respuesta a dudas generales que han expresado las familias.

Estas reuniones son útiles especialmente para informar sobre actividades colectivas tales como inicio de un proyecto de trabajo, realización de actividades de convivencia, etc.

## Entrevistas individuales

También deben adoptarse criterios sobre la cantidad y la finalidad de las **entrevistas individuales** con las familias. En general, los contactos para el seguimiento del proceso educativo de cada alumno se realizan a través del docente y tienen como finalidad compartir y/o regular aspectos de ese proceso.

Si los docentes trabajan en forma conjunta, es importante que los aspectos más relevantes de los encuentros con los padres se comuniquen a este equipo. Siempre se realizará un informe de cada encuentro, conteniendo la finalidad de la entrevista, las personas que la han convocado, un resumen de los temas tratados, y los acuerdos o vías de solución apuntados. Estos datos se incorporarán al legajo personal del alumno.

La labor de seguimiento se puede concretar a través de las entrevistas individuales en propuestas de revisión de uno o más aspectos relacionados con el proceso de aprendizaje del alumno. Es conveniente que los docentes presenten criterios y propuestas de actuación, propias o del equipo, para que la familia pueda conocer o compartir los criterios de la institución y, por lo tanto, modificar acciones o adoptar hábitos nuevos. En esta labor de mediación, cobra gran importancia el grado de conocimiento que tenga el docente del proyecto institucional y sus características personales de empatía, equilibrio y disposición a la comunicación.

La comunicación escrita es otro medio importante para el contacto familia-escuela y responde a la necesidad de informar sobre aspectos puntuales de la institución o del grupo-clase. Por ejemplo, la incorporación de profesores, listado de material necesario para una nueva actividad, trimestre o curso, o informar sobre el proceso de aprendizaje seguido por el hijo.

Es facultad de la institución decidir la cantidad y calidad de informaciones escritas que, acerca del aprendizaje, han de recibir las familias. Para ello deben establecer criterios de cantidad y formato.

#### Variables a considerar por los equipos docentes para informar a las familias

- ¿Cuál es la **finalidad** de la comunicación? Constatar la situación del alumno, orientar a la familia sobre sus posibilidades académicas, implicar a la familia en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, orientar a las familias sobre pautas y criterios de actuación.
- ¿Cuáles son las características del **destinatario**? ¿Se ha dado a las familias información suficiente para que puedan interpretar los datos que se constatan? ¿Los aspectos sobre los que se informa son relevantes en el ámbito familiar? ¿Se ha de contemplar un espacio para observaciones de la familia? ¿Se van a contemplar observaciones u orientaciones para la acción?
- ¿Cuáles son los **momentos** idóneos para la información? ¿Al final de un periodo? ¿Cuándo se conoce al alumno lo suficiente? ¿Conviene diversificar el tipo de información según se trate de información de proceso o de evaluación sumativa?
- ¿Cuáles deberían ser las características del **formato**? Muchas de ellas derivan de las variables anteriores, aunque se ha de conseguir un formato claro y de fácil comprensión para todos.

Las familias se sentirán más integradas y partícipes del proyecto de la institución cuanto más posibilidades tengan de entrar en contacto con ella y con las actividades que desarrolla. Por ello, cabe valorar la oportunidad de realizar periódicamente jornadas y/o **actos de "puertas abiertas"** a los familiares con distintos motivos, por ejemplo: para la celebración de jornadas culturales y/o de fiestas populares, para visitar una muestra de trabajos o proyectos realizados por los alumnos, para asistir a representaciones teatrales o a la exposición oral de un proyecto de trabajo.

#### 4.2.2. Seguimiento de los aprendizajes

El seguimiento de los aprendizajes de los alumnos y los grupos permite la planificación de intervenciones docentes en los distintos momentos en que se requiera ayuda pedagógica. Este seguimiento se puede dar atendiendo a dos grandes dimensiones: la individual y la grupal. Estas dos dimensiones son complementarias y pueden contribuir a la construcción de acciones docentes más ajustadas.

##### Dimensión individual

La acción tutorial en el ámbito individual incorpora el seguimiento del aprendizaje de cada alumno, tanto académicamente como en sus aspectos relacionales.

El objetivo de este seguimiento es doble. Por un lado intenta detectar los cambios producidos en los alumnos. Algunos de ellos resultan positivos y deben ser incentivados, en cambio, otros pueden reflejar errores constructivos haciendo necesaria una intervención que ayude a superar las dificultades presentadas. Por el otro, es necesario analizar también el comportamiento del alumno en relación con el grupo, valorando tanto su nivel de participación como su calidad.

El seguimiento de los alumnos puede generar dos tipos de tareas: las enfocadas a detectar o diagnosticar la situación de los alumnos y las destinadas a desarrollar capacidades cognitivas.

**Las tareas destinadas a obtener información sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje se desarrollan en el marco de las actividades cotidianas del aula y consisten fundamentalmente en:**

- observaciones focalizadas o generales,
- realización de entrevistas individuales con el alumno a cargo de cualquier miembro del equipo docente,
- análisis de actividades de aula detectando las dificultades que presentan los alumnos y que necesitan intervención pedagógica específica.

Toda la información obtenida requiere de sistematización y construcción de hipótesis para fundamentar las decisiones pedagógicas resultantes.

Para facilitar el **aprendizaje autónomo** de los alumnos es conveniente comprometerlos en su propio proceso, a través de diversas estrategias vinculadas con:

1. El desarrollo de **actividades metacognitivas** que apunten al análisis por parte del alumno de la forma en que está aprendiendo. Por ejemplo: ¿dónde encontraré dificultades? ¿Cómo pudiste resolver tal problema? ¿Cómo pensaste el ejercicio nº 3? ¿Qué te ayudó a estudiar? Etc.

El objetivo de estas actividades no se centra en el producto sino en la explicación de las estrategias utilizadas por el alumno en su aprendizaje. Así se focaliza la atención en el autoanálisis y no tanto en la observación externa del docente. Más allá del contenido que se aborde en este tipo de actividades, el objetivo está puesto en que las estrategias de autoanálisis puedan ser transferidas a otros contextos, para facilitar la apropiación de nuevos contenidos.

2. Desarrollo de actividades destinadas a que el alumno pueda reconocer su **estilo personal de aprender**, es decir aquellos aspectos ideosincráticos que permiten establecer la relación entre el sujeto y el objeto de conocimiento, tales como: aprendizaje holístico, serial, basado en imágenes mentales, tipo de inteligencia que prevalece, etc.

Una intervención docente que ayude al alumno a encontrar su estilo de aprendizaje puede basarse en actividades de búsqueda, recolección, gestión y auto-

gestión de la información; análisis de casos y su resolución; práctica de toma de decisiones y simulaciones. Por otra parte, el equipo docente puede valorar la oportunidad y conveniencia de desarrollar actividades de planificación y de evaluación compartida (por ejemplo, evaluación individual o grupal de la marcha del curso, etc.).

A continuación se ofrece a modo de ejemplo un instrumento para realizar el seguimiento de los alumnos. Se trata de una entrevista que se puede mantener entre el docente y el alumno.

#### Ejemplo de entrevista de seguimiento

Fecha ..... Alumno .....

##### **Aspectos aportados o destacados por el equipo docente:**

Asistencia a clase .....

Puntualidad .....

Comportamiento .....

Nivel de participación en clase .....

Motivación .....

Rendimiento .....

Nivel de adaptación al grupo .....

Relación con el /los docentes .....

Personalidad .....

Relación con la familia .....

##### **Aspectos aportados por el alumno**

¿Cómo valorás este trimestre, en cada una de las materias? .....

.....

¿Cómo valorás el funcionamiento de la tutoría? .....

.....

¿Qué cosas cambiarías? .....

.....

¿Cuánto tiempo dedicás al estudio? .....

.....

¿Creés que has cambiado lo que hacías al principio de curso?.....

.....

¿En qué aspectos tuviste mayores dificultades? Tomá en cuenta el siguiente listado:

*Organización del tiempo personal*

.....

*Resolver situaciones problemáticas*

.....

*Temas de las asignaturas cursadas (Detallarlos)*

.....

*Búsqueda de estrategias de estudio*

.....

*Otros*

.....

**Valoraciones conjuntas y acuerdos tomados**

.....

.....

.....

.....

**Compromisos del alumno y del tutor( apuntar fechas para la revisión)**

.....

.....

.....

.....

Cuando el seguimiento se lleva a cabo en una instancia de entrevista individual, es importante cuidar el encuadre, ya que en esta instancia el alumno no debe sentir que se lo está “controlando” o “juzgando” ya que este tipo de representaciones invalidarán la posibilidad de establecer un diálogo constructivo entre él y su docente. Se sugiere generar un clima distendido, donde el alumno comprenda que el objetivo de las entrevistas está puesto en pensar juntos mejores caminos para el desarrollo de sus aprendizajes escolares.

De todos modos es valioso no perder de vista que es la observación cotidiana del trabajo en el aula la que ofrece información ajustada al contexto, de modo que los datos recogidos en las entrevistas y fichas individuales de los alumnos deben cruzarse con la imagen y el rendimiento expresado diariamente en el aula.

## Dimensión Grupal

En esta instancia la acción de seguimiento realiza tareas de observación y análisis de la dinámica del grupo valorando la necesidad de realizar intervenciones específicas. El docente dispondrá de tiempo específico de trabajo con el grupo, pero todos los docentes son responsables de favorecer las conductas positivas y la adopción de valores como la participación, la solidaridad o la tolerancia. Al mismo tiempo cumplen con la función de reorientar los comportamientos que interfieren con la buena relación entre los miembros: dominio de un grupo de alumnos, adopción de actitudes de enfrentamiento o liderazgo negativos.

El equipo docente puede realizar actividades con el grupo-clase, tales como:

- Revisión de aquellos aspectos grupales o de la institución que se consideren oportunos, a propuesta de los alumnos, del docente o del equipo.
- Evaluación conjunta: –¿cómo nos va en las diversas asignaturas este trimestre?, –¿en qué clases aprendemos más y por qué?, –¿qué propuestas de cambio realizamos?, etc.
- Información sobre aspectos generales de la institución y del desarrollo curricular que se sigue.
- Información sobre el sistema educativo general, con opciones de estudios posteriores, o sobre el mercado de trabajo, con perfiles que se requieren.
- Motivación para la participación en la gestión general de la institución: elección de delegados, exposición y debate sobre sus funciones, características personales y de representación que deberían reunir, etc.
- Aportes de iniciativas individuales o de grupos reducidos para mejorar algunos aspectos internos del grupo de tutoría o generales de la institución: realización de una revista escolar o de grupo-clase, propuesta de una visita o excursión, iniciativas para la redistribución de los espacios en el aula, etc.
- Elaboración o revisión de la normativa interna del aula.
- Exposiciones, mesas redondas o debates sobre temas que algún miembro del grupo o el docente haya propuesto y que el grupo considere interesante.
- A través de técnicas lúdicas para revisar conjuntamente ( docentes y alumnos) la dinámica vincular que se está constituyendo en el grupo, de modo de poder intervenir en ella cuando sea necesario, como por ejemplo: alumnos aislados, problemas de integración, situaciones de discriminación manifiesta o latente, agresiones, etc.

Las instancias de reflexión grupal son óptimas para el tratamiento de los conflictos. Es importante que la acción del docente permita la explicitación de los conflictos y la búsqueda de alternativas de superación.

Un dispositivo posible para desarrollar estas actividades es el de "**asamblea de grupo**" que requiere de una estructura formal (como mínimo tiene que existir un orden del día que incluya los temas a tratar y se debe realizar un acta donde consten los temas abordados y los acuerdos alcanzados) y el desarrollo de distintas funciones pre-determinadas (como mínimo se requiere un secretario para realizar el orden del día y el acta y un moderador que indique los turnos de intervención y evite los monólogos o los diálogos interminables), que pueden realizar los alumnos, con apoyo del docente y adecuándolas a la edad.

Las tareas que se derivan de este tipo de actividad son diversas, puesto que dependen de las necesidades o intereses del grupo. El equipo docente debe recibir información de los temas abordados y las actividades realizadas en las reuniones de grupo. Por otro lado, es conveniente que sobre todo en el caso de los debates que realicen teniendo en cuenta tres momentos: la búsqueda de informaciones, exposiciones y posteriormente actividades de evaluación conjunta. Al finalizar es recomendable que el docente (con los alumnos u otros colegas participantes) elabore un documento con los aspectos básicos que se consideraron y las sugerencias de acción.

Los instrumentos que permiten el registro de las reuniones grupales, deben guardar relación con el tema, la dinámica y la edad de los alumnos. Algunos de ellos pueden ser:

- La construcción de la memoria de la reunión.
- Elaboración de actas de compromiso.
- Producción de reglamentos internos.
- Confección de algún producto que represente el tema tratado: informes escritos, collage, decálogo, dramatizaciones, etc.

### 4.3. La orientación y evaluación final

Al final del curso o del ciclo, cada docente en forma individual o los miembros de los equipos, evalúan el proceso de aprendizaje de los alumnos. Si el equipo es amplio, la información aportada por todos los docentes no se perderá y será compartida más fácilmente si se designa a un responsable que reúna toda la información y la comunique a los demás.

El conjunto de datos sobre resultados y otras informaciones que se consideren pertinentes han de servir para determinar las **orientaciones** que se ajustan mejor a cada alumno y/o al desarrollo del currículum en relación con los proyectos llevados a cabo en el periodo considerado.

#### 4.3.1. Evaluación sumativa

La evaluación sumativa pretende valorar los aprendizajes realizados por el alumno con respecto a su punto de partida y a los objetivos propuestos para un período determinado. Se realiza al finalizar el curso escolar, una unidad didáctica, un proyecto, etc.

En el marco de la evaluación pedagógica, los **resultados** de la evaluación sumativa sirven para **conocer** los logros alcanzados y **anticipar** las dificultades que los alumnos pueden tener en el siguiente período formativo y por lo tanto, permite tomar **decisiones** sobre los aspectos académicos que van a favorecer los aprendizajes.

Esta instancia es propicia también para revisar la propuesta de enseñanza que se desarrolló a lo largo del curso escolar con el objetivo de introducir las modificaciones que se evalúen como necesarias.

En este sentido, la evaluación sumativa no sólo debe servir para tomar decisiones acerca de los alumnos sino también para evaluar las prácticas de enseñanza y la labor docente. Es decir, para evaluar las decisiones que se han ido tomando a lo largo del año y valorar la eficacia de las acciones implementadas.

## La promoción

En las fases de finalización de cada ciclo, el equipo docente realiza las evaluaciones finales. Para ello tendrá que valorar no sólo los resultados obtenidos por cada alumno en cada área, sino también su proceso evolutivo, las orientaciones que se le han dado a lo largo de cada etapa y los intereses y necesidades que ha expresado el alumno, incluyendo además el punto de vista de la familia. Con estos datos recogidos en el legajo personal del alumno y en los registros llevados por el docente, se elabora la evaluación final y se toman decisiones en torno a la promoción de los alumnos.

### R

Incorporar la función tutorial a la vida institucional supone la implementación de una serie de acciones que tiendan a facilitar por un lado la integración de los miembros de la escuela en su seno y por el otro generar una serie de cursos de acción que permitan la construcción de respuestas adecuadas a la necesidades y demandas de sus miembros.

Para ello es necesario que el equipo docente trabaje de modo colaborativo compartiendo intereses y modos de actuar que enriquezcan la tarea conjunta.

La evaluación debe ser una tarea que incorpora la práctica cotidiana a la vida de la escuela vinculada a tomar decisiones lo más ajustadas posibles a las características, necesidades y demandas de la institución en general y de cada uno de sus miembros en particular.

(continúa)

En la acción tutorial cada período temporal prioriza un determinado tipo de actividad, según las necesidades prioritarias de los alumnos y docentes. En los **momentos iniciales** se desarrolla un período de integración en la institución, en un ciclo o curso; durante la **permanencia** de los actores en la institución se desarrolla un período de seguimiento del proceso educativo y desarrollo de acciones de promoción de los aprendizajes, y al **final de cada etapa** será prioritaria la realización de procesos de orientación personal, profesional y académica, tanto durante la permanencia en la institución como respecto del futuro de los alumnos.

En el inicio del curso, los docentes tratarán de lograr la inserción y adaptación de los alumnos, familias y docentes en la institución; su finalidad será el conocimiento de las características de cada uno para mejorar las actividades programadas. El equipo directivo y docente podrá realizar tareas o acciones tales como el plan de bienvenida o recepción de docentes y alumnos, plan de atención para las familias, seguimiento de los aprendizajes individuales y colectivos, a través de la observación, entrevistas, reuniones de reflexión, etc. Para cada una de estas tareas se preven instrumentos o herramientas que facilitan su implementación.

Dado que se trata de promover una buena integración de los miembros nuevos en la vida institucional es importante que se destine tiempo a recibirlos y atenderlos adecuadamente. Esto no sólo favorece la integración a la institución sino también permite que la institución integre a los miembros en su seno.

# El proyecto específico de orientación y tutoría

5

## Introducción

La orientación y tutoría son tareas complejas que involucran múltiples aspectos a considerar. El conjunto de decisiones respecto de la orientación y de la acción tutorial pueden ser sistematizadas en el marco de un proyecto específico que les otorgue coherencia y unidad. Este proyecto tiene en principio dos funciones: la planificación de la acción y la previsión de recursos y responsables y la construcción de una cultura compartida.

En tanto se trata de un proyecto específico, deriva de las directrices generales explicitadas en el PEI. Se proponen así una serie de elementos que se podrían incluir en este proyecto para procurar su viabilidad.

### Ideas clave

- La elaboración del Proyecto específico de Orientación y Tutoría tiene un doble valor: planificar los contenidos y acciones propias e instrumentar espacios de consenso y evaluación.
- En tanto se trata de Proyecto Específico conviene prever los cursos de acción, recursos y responsables.
- En la elaboración de este proyecto es conveniente que participen todos los docentes.
- La construcción de un proyecto facilita la evaluación en proceso de los resultados.

## 5. I. La Orientación y Tutoría como Proyecto Específico

En el PEI se definen los principios y directrices generales que orientan la vida institucional a largo plazo. Para poder concretar esos objetivos y finalidades se hace necesario planificar líneas de acción más concretas que pueden ser implementadas y evaluadas en el corto plazo.

Estas acciones requieren ser organizadas y articuladas entre sí, a través de la explicitación de los objetivos, las actuaciones concretas y los recursos materiales, personales y funcionales que se requieren para su implementación.

De manera que la tutoría debe ser enmarcada en los lineamientos y objetivos explicitados en el PEI, a través de la elaboración e implementación de proyectos específicos destacando las finalidades de la acción tutorial, por ejemplo relacionadas con:

- el seguimiento de los aprendizajes de los alumnos,
- desarrollo del autoconocimiento y la autoestima de los alumnos
- la orientación académica y profesional para los alumnos de Tercer Ciclo de EGB.
- promoción de la interacción entre los alumnos y en relación con la institución.

A continuación se ofrece a modo de ejemplo un Proyecto Específico de Orientación y Tutoría desarrollado por una institución que privilegió las tareas vinculadas con la orientación académica y profesional de los alumnos:

#### **Objetivo:**

Brindar orientación a los alumnos del 3er ciclo de EGB en lo referente a las opciones laborales y académicas que se encuentran disponibles.

#### **Acciones / Etapas**

- Relevar información sobre las demandas laborales de la zona de inserción de la escuela (p.ej., a través de los pedidos que se publican en los diarios; a través de entrevistas a responsables de instituciones locales que demandan mano de obra -instituciones de salud, bancos, establecimientos geriátricos, jardines maternales, obras sociales o instituciones de medicina prepaga, comercios de diferentes ramos, etc.-; entrevistas con responsables de cámaras locales y/o gremios, etc.).
- Sistematizar la información relativa a oportunidades laborales, mediante elaboración de guías orientativas, diseño de una base de datos en PC, etc.
- Relevar la información relativa a oportunidades educativas en la zona de inserción de la escuela (p.ej., relevamiento de establecimientos educativos de educación formal y no formal, con indicación de las carreras o cursos que ofrecen, requisitos de ingreso, títulos o habilitaciones que otorgan, duración de sus actividades, arancelamiento en caso de que sean privados, etc.).
- Sistematizar y difundir la información relativa a oportunidades educativas de la zona de influencia, mediante la elaboración de folletos y/o guías de difusión, publicación en el periódico escolar, elaboración de una base de datos.

(continúa)

(continuación)

- Organizar un servicio de asesoramiento a los alumnos acerca de las posibles alternativas, mediante el establecimiento de días y horarios de atención, designación de responsables de la atención a los consultantes. Los responsables pueden ser, al principio, docentes y, progresivamente alumnos de cursos más avanzados.
- Organizar un servicio de orientación a las familias de los alumnos que requieren asesoramiento.
- Desarrollar acciones de difusión entre los alumnos en general, mediante la organización de charlas con profesionales de las distintas ramas, de visitas a instituciones educativas y laborales para una aproximación a sus respectivas realidades.
- Generar actividades que puedan desarrollarse dentro de las distintas asignaturas y que aborden en forma transversal los contenidos de la orientación.

## **Recursos**

### **Materiales:**

- equipos de computación.
- material de actualidad de la zona: diarios zonales, revistas, otros.
- materiales necesarios para la realización de entrevistas.
- elementos necesarios para la elaboración de folletos, guías o periódicos, etc: papeles, material para el diseño, otros.
- espacios para la elaboración de propuestas: talleres, aulas, salas de computación, otros.
- programación de las áreas.

### **Personales:**

- representantes de las principales instituciones sociales de la zona: ONG, clubes, escuelas, hospitales, industrias, empresas, otros.
- alumnos
- docentes
- familias
- personal no docente
- trabajadores de la zona.

### **Funcionales:**

- dos horas semanales de trabajo con los alumnos
- dos horas semanales de trabajo docente en equipo.

(continúa)

(continuación)

#### Período de tiempo

El tiempo estimado para la fase de relevamiento puede insumir un mes, para la sistematización de la información un mes y el resto de las acciones pueden desarrollarse a lo largo del año.

#### Responsables

Docentes de 3er ciclo de EGB. Eventualmente, alumnos de 8º y 9º años.

Mediante la explicitación de los criterios que se van a adoptar, las personas contrastan representaciones y prácticas, ideas y posibilidades y compartiendo los criterios pueden optar entre las diversas posibilidades y alcanzar acuerdos mediante el consenso.

La elaboración de un proyecto específico, tal como el que se ha presentado en el ejemplo, favorece en gran parte el compromiso de los agentes, puesto que son ellos mismas quienes lo construyen, y por otro lado, incorporan a su pensamiento los principios de acción acordados en un proceso de construcción interactiva. Por este motivo es muy importante que participen en la elaboración de los Proyectos Específicos el máximo de los agentes que lo implementarán.

Compartir los criterios e implicarse en su realización mediante la asunción de los principios de acción acordados, facilita en gran manera la aplicación de las finalidades de la acción tutorial.

## 5.2. Tareas e instrumentos del equipo directivo

En la implementación y desarrollo de la acción tutorial el equipo directivo tiene –como se expresó– ciertas responsabilidades propias del lugar que ocupa en la institución.

En principio es posible reconocer dos aspectos centrales ya que tienen importantes consecuencias en la promoción de los aprendizajes individuales y colectivos: *el logro de una comunicación fluida y la retroalimentación adecuada*. La eficacia de la comunicación y la retroalimentación son dos elementos clave para el desarrollo de la vida institucional, para su crecimiento y mejoramiento de las acciones que se desarrollan.

El equipo directivo es quien debe garantizar esa comunicación en la institución, quien debe procurar la integración de todos así como que todas las voces sean escuchadas. Pero también debe procurar a través de sus intervenciones la construcción de nuevas formas de pensar la práctica y promover así el crecimiento de la institución y de sus miembros.

A continuación, se ofrecen un conjunto de herramientas que pueden ayudar a construir canales de retroalimentación adecuados. Se presentan, así, canales de *feedback* (retroalimentación) tanto los adecuados como los inadecuados.

Feedback inadecuado	Feedback adecuado	Notas fundamentales del feedback adecuado
Promueve conductas defensivas; se focaliza en la culpa.	Crea confianza y cooperación, se focaliza en los logros-alcanzados o a alcanzar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera acuerdos para discutir temas.</li> <li>• Reconoce los sentimientos individuales y colectivos.</li> </ul>
No mejora las capacidades.	Promueve el desarrollo y mejora de capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se focaliza en las habilidades y los problemas y no en las personas.</li> <li>• Describe las capacidades deseadas.</li> <li>• Sugiere pasos a seguir.</li> </ul>
Ataca la confianza en sí mismo y la autoestima.	Promueve la confianza en las capacidades y en el potencial personales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en logros a construir, en lugar de centrarse en carencias o deficiencias.</li> <li>• Hace balances de aspectos positivos y negativos; propone acciones constructivas.</li> </ul>
Deja a la persona con dudas e inseguridades.	Clarifica dónde estamos y hacia dónde queremos llegar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza preguntas, promueve la reflexión del sujeto y del grupo.</li> <li>• Acuerda el plan en forma conjunta.</li> </ul>
Hace que la persona se sienta juzgada.	Hace que la persona se sienta ayudada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invita a la persona o al grupo a evaluar su propio desempeño.</li> <li>• Ofrece ayuda para el futuro.</li> </ul>

**Cuadro N° 8: "La retroalimentación"**

La comunicación se pone en juego en los distintos momentos de la dinámica institucional y, especialmente, en las reuniones de trabajo pedagógico. Para la organización de las reuniones con los docentes, pueden tenerse en cuenta diferentes cuestiones. Entre otras la propuesta de trabajo puede contemplar cuatro momentos:

1. Definición de objetivos
2. Análisis y evaluación de la realidad
3. Análisis y evaluación de opciones
4. Construcción de acuerdos y pautas para la acción.

Cada una de estas etapas incluye diferentes aspectos que deben ser tenidos en cuenta.

## **1. La definición de objetivos**

- Acuerde los puntos para la discusión
- Acuerde los objetivos específicos de la sesión de tutoría
- Establezca metas a largo plazo, si es necesario.

## **2. El análisis y la evaluación de la realidad**

- Invite a la autoevaluación
- Ofrezca ejemplos específicos de sus apreciaciones
- Desestime historias irrelevantes.

## **3. El análisis y la evaluación de opciones**

- Cubra la mayor posibilidad de opciones
- Invite a que la persona o el grupo hagan propuesta y/o sugerencias
- Ofrezca sugerencias cuidadosamente
- Asegúrese de que los cambios acordados se lleven a cabo.

## **4. La construcción de acuerdos y pautas para la acción**

- Estimule a la acción
- Identifique posibles obstáculos
- Establezca pasos específicos y defina cronogramas
- Acuerde las ayudas que serán necesarias.

El seguimiento y asesoramiento de los docentes por parte del equipo directivo se puede realizar de diversos modos. A continuación se ofrecen algunas estrategias para su implementación:

- Observación de las situaciones de enseñanza de los grupos, utilizando herramientas guías de observación con distintos grados de estructuración que contemplen por ejemplo:
  - Planificación de la clase
  - Desempeño del docente
  - Tipo de liderazgo
  - Uso de recursos
  - Nivel de participación
  - Interacción docente - alumno
  - Interacción alumno - alumno
  - Clima predominante
  - Seguimiento del tratamiento de un eje de contenido a lo largo de los distintos cursos. Por ejemplo, en la enseñanza de la lengua escrita.
- Entrevista individuales o en equipo con los docentes. Estas entrevistas deben servir ya sea para recolectar información como para analizar la práctica junto con los docentes.

Este tipo de estrategias de recolección de información u otras que puedan implementarse deberían permitir al equipo directivo realizar retroalimentaciones ricas que ofrezcan nuevas miradas a los docentes sobre sus prácticas y favorezcan así la búsqueda de alternativas de acción. Este tipo de seguimiento deberían favorecer los procesos de desarrollo profesional de los docentes en la institución.



## 5.2.1. Instrumento para la autoevaluación del directivo

La evaluación no puede ser una práctica que se reduzca a evaluar a los alumnos o a los docentes. Si se desea promover procesos de autoevaluación de la práctica, entonces también el equipo directivo debe evaluarse a sí mismo.

La utilización del instrumento que se presenta a continuación puede orientar al director escolar a autoevaluarse.

Los directores que deseen utilizar este instrumento deberán marcar con una “X” en la celda que consideren más representativa de su accionar, teniendo en cuenta que 1 es el valor más bajo y 5 el valor más alto.

Este instrumento es una ayuda para que el director pueda encontrar sus puntos fuertes y sus puntos débiles y encarar consecuentemente la mejora de aquellas prácticas que reconozca como más débiles.

¿Cómo me veo a mí mismo? Respecto de:	1	2	3	4	5
- conocimientos educativos generales					
- conocimientos de las diferentes áreas curriculares					
- conocimientos de dirección escolar					
- disponibilidad					
- accesibilidad					
- colaboración con los docentes					
- capacidad para observar y evaluar el trabajo de los docentes					
- capacidad para asesorar					
- capacidad para promover la formación interna, teniendo en cuenta: • la planificación • la organización • la selección de estrategias didácticas • recursos • la evaluación • la transferencia a la práctica laboral					
Capacidad para la conducción de reuniones					
Capacidad para persuadir y negociar					

Otra posibilidad consiste en completar el instrumento anterior teniendo en cuenta lo que el directivo cree que los docentes perciben de él en las diferentes dimensiones.

¿Cómo creo que me percibe el equipo docente?, Respecto de:	1	2	3	4	5
- mis conocimientos educativos generales					
- mis conocimientos de las diferentes áreas curriculares					
- mis conocimientos de dirección escolar					
- mi disponibilidad					
- mi accesibilidad					
- mi colaboración con los docentes					
- mi capacidad para observar y evaluar el trabajo de los docentes					
- mi capacidad para asesorar					
- mi capacidad para promover la formación interna, teniendo en cuenta:					
• la planificación					
• la organización					
• la selección de estrategias didácticas					
• recursos					
• la evaluación					
• la transferencia a la práctica laboral					
- mi capacidad para la conducción de reuniones					
- mi capacidad para persuadir y negociar					

Este tipo de instrumentos también podrían ser utilizados por el equipo docente, adaptando aquellos puntos que considere necesarios para analizar las fortalezas y debilidades de su propio ejercicio.

Por ejemplo los docentes podrían autoevaluar:

- el nivel de disponibilidad hacia los alumnos
- la accesibilidad
- la capacidad para observar y evaluar el trabajo de los alumnos
- la capacidad para asesorar y orientar las decisiones académicas y de futuro profesional
- el grado de colaboración con otros docentes para el trabajo conjunto
- la capacidad para negociar y resolver problemas presentados por los alumnos
- capacidad de observar el nivel y estilo de aprendizaje de los alumnos

- forma en que realiza el seguimiento de los aprendizajes de los alumnos
- capacidad para integrar a las familias e informarles sobre los procesos vivenciados por sus hijos
- otros.

Otra posibilidad consiste en incluir en la autoevaluación de los docentes, las percepciones que los alumnos tienen con respecto al desempeño de aquéllos.

**R**

Una vez acordadas las finalidades y objetivos de la acción tutorial, es necesario concretarlas en un proyecto específico que deriva de los lineamientos del PEI. A partir de allí se intenta prever la secuencia de las diversas acciones, concretar las actividades, los horarios en que se van a desarrollar, los instrumentos o materiales y las responsabilidades.

Para el logro de la coherencia institucional, la acción tutorial se concreta a través de la elaboración e implementación de proyectos específicos a partir de los cuales se pueden abordar estas finalidades específicas:

- el desarrollo de las habilidades básicas
- el seguimiento de los aprendizajes de los alumnos y el desarrollo de su autoconocimiento y la autoestima
- la orientación académica y profesional de los alumnos
- la promoción de la interacción entre los alumnos y la institución

La construcción de un Proyecto Específico que aborde la acción tutorial requiere que los diversos agentes implicados expliciten sus ideas y prácticas contrastando representaciones, experiencias y posibilidades.

La elaboración del Proyecto de Orientación y Tutoría y la implementación de acciones de seguimiento por parte del equipo directivo permitirá que paulatinamente la institución incorpore acciones tendientes la formación integral de los alumnos y a la autoevaluación de sus propias prácticas.

AA.VV. (1993): *La acción tutorial en educación secundaria. Programación y materiales básicos*. Madrid. Escuela española.

AA.VV. (1997): "De primaria a secundaria: plan de acogida". En *Aula de Innovación educativa*. Barcelona, Graó educación, Nº 63.

AA.VV. (1997): "Disciplina: participación del alumnado". En *Aula de Innovación educativa*. Barcelona, Graó educación, Nº 67.

AA.VV. (1997): "Disciplina: organización social del aula". En *Aula de Innovación educativa*. Barcelona, Graó educación, Nº 66.

AA.VV. (1996): "Orientación vocacional y profesional". En *Aula de Innovación educativa*. Barcelona, Graó educación, Nº 56.

ALVAREZ, M. y otros (1991): *La orientación vocacional a través del currículum y de la tutoría. Una propuesta para la etapa de 12 a 16 años*. Barcelona. Graó-ICE. MIE

\*ARNAIZ, P. e ISUS, S. (1995): *La tutoría, organización y tareas*. Barcelona. Graó. (Biblioteca de Aula)

GALVE, J. L. y GARCÍA, E.M. (1992): *La acción tutorial en la enseñanza no universitaria*. Madrid. CEPE.

GINÉ, N., MASIP, M. y EQUIPO GRAÓ (1995): *Cuaderno de tutoría para educación secundaria (Registro de la acción tutorial, individual y grupal)*. Barcelona. Additio-Graó.

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN DE LA NACIÓN (1997): "Orientación, Proyectos y Tutoría". En Módulo I: Organización del 3er Ciclo de la EGB. Secretaría de Programación y Evaluación Educativa. Subsecretaría de Programación Educativa. Dirección Nacional de Investigación y Desarrollo Educativo.

MORA, A. (1991): *Acción tutorial y orientación educativa*. Madrid. Narcea (Educación hoy)

PÉREZ, A. (1986): *La orientación educativa*. Promolibro. Valencia (serie Psicología aplicada)

PLANA, T; CARRERAS, LL. y GUICH, R. (1997): "Promover el diálogo y la cooperación entre padres e hijos adolescentes a través de la acción tutorial". En *Aula de Innovación educativa*. Barcelona, Graó educación, Nº 68.

SANZ, R. (1990): *Evaluación de programas de orientación educativa*. Madrid. Pirámide (serie Psicología)

Nota: Todos los libros señalados con \* forman parte de la Biblioteca Profesional Docente.

**Autoconcepto.** La acción tutorial debe ayudar a que cada alumno se forme una autoimagen positiva (autoestima) y conozca sus posibilidades para aprender. El autoconcepto, o imagen que cada cual tiene sobre si mismo, influye decisivamente en las conductas que adopta cada persona, puesto que la forma de actuar viene condicionada no sólo por lo que una persona es capaz de hacer, sino por lo que se cree capaz de realizar. (Véase: expectativas).

**Autoconocimiento de los alumnos.** La acción tutorial debe dirigirse a promover el autoconocimiento por parte de cada alumno, ya que el proceso de aprendizaje está fuertemente influido, entre otros aspectos, por el autoconcepto académico, las expectativas y la motivación, aspectos todos ellos que están relacionados con el conocimiento sobre las propias características y posibilidades.

**Autonomía en el aprendizaje.** Que cada alumno adquiera grados, cada vez mayores, de autonomía en su propio aprendizaje, es una de las tareas prioritarias de la acción tutorial. La autonomía en el aprendizaje es el factor que puede posibilitar que, en el futuro, el alumno siga aprendiendo en una dinámica de formación permanente que caracteriza a la sociedad actual y que, probablemente, será aún más necesaria en el futuro, si cabe.

**Ayuda pedagógica.** La ayuda pedagógica es un principio de acción que supone, en la práctica, que cualquier intervención educativa que asuma cualquier docente va a favorecer al alumno particular, ajustándose al proceso de construcción de aprendizajes que éste sigue, y a los momentos y a las situaciones por las cuales atraviesa. La ayuda pedagógica le presenta al alumnado, de forma conjunta, retos o exigencias y estímulos o instrumentos para el éxito. Al tomar decisiones para aplicar el principio de ayuda pedagógica hay que considerar, pues, aspectos personales particulares, referencias grupales, contexto escolar y extraescolar y objetivos formativos de la institución.

**Bienvenida.** Una de las funciones de la acción tutorial es dar la bienvenida a los nuevos alumnos, ayudándoles a integrarse. Esta función incluye acciones dirigidas al alumno individualmente, acciones dirigidas a las familias, y acciones dirigidas al conjunto del grupo-clase. Aunque planificar y hacer un seguimiento de actividades de bienvenida es especialmente importante cuando se produce un ingreso en una nueva institución, también hay que prever planes de bienvenida en otras circunstancias, tales como el ingreso en una nueva etapa y en un nuevo ciclo. La bienvenida a los alumnos y a sus familias contribuye decisivamente a crear expectativas positivas, favorece la comunicación o la participación, contribuye a la motivación y facilita la autonomía. También hay que prever un plan de bienvenida para los docentes.

**Dinamización del grupo-clase.** Los grupos se desenvuelven atendiendo a dinámicas distintas. La acción tutorial debe intentar favorecer las relaciones comu-

nicativas y de intercambio entre los alumnos de un mismo grupo, entre ellos y los docentes y entre los alumnos y los diferentes grupos que integran la institución. Para conseguir una dinámica grupal que favorezca estos objetivos será necesario conseguir la máxima estabilidad emocional y el funcionamiento dinámico (en contraposición a estático) del grupo, la implicación y el sentimiento de pertenencia a la institución, y la canalización de las aspiraciones de los diversos grupos de alumnado.

**Expectativas.** El proceso de aprendizaje está muy influido por las expectativas personales respecto al propio proceso y a sus resultados. La confianza en conseguir unos resultados satisfactorios (expectativas positivas) ayuda a la motivación e influye de manera relevante en el éxito de una tarea. Al contrario, unas expectativas negativas dificultan el proceso. La acción tutorial debe prestar una atención preferente al desarrollo de estrategias que ayuden a la creación y/o al refuerzo de expectativas positivas.

**Función formativa.** Esta función se concreta en facilitar el progreso personal y el progreso académico de los alumnos. La ayuda al progreso personal se centra, normalmente, en tratar aspectos de relación individual y grupal del alumno, en atender aspectos de desarrollo personal, de autonomía y de autoimagen. La ayuda que pretende facilitar el progreso académico también cubre un amplio espectro: atender las dudas respecto al proceso de estudio, facilitar la comunicación, detectar el apoyo que puede y/o debe recibir cada alumno de su entorno familiar y, en definitiva, tener y mostrar una disposición facilitadora, abierta y dialogante que dé a los alumnos y a sus familias la seguridad de encontrarse con un apoyo permanente.

**Habilidades básicas.** Son aquellas habilidades más relevantes y transversales para los procesos de enseñanza y aprendizaje. La función tutorial de todo docente pretende desarrollar estas habilidades –por ejemplo, comprensión y expresión oral y escrita y técnicas de estudio– porque son un medio para que todo alumno pueda acceder a las tareas que se le proponen. El equipo docente ha de realizar una evaluación inicial sobre estos aspectos, determinar actividades específicas para el desarrollo de estas habilidades en cualquier ámbito –institución, ciclo, área de conocimiento, actividad de aula–, diseñar pautas de observación de los avances y escollos, y operar regulando el proceso.

**Orientación.** La acción tutorial implica una acción de orientación que puede referirse a distintos ámbitos (académica, personal, profesional). Esta orientación comporta, por ejemplo, informar sobre la propia institución, sobre otras instituciones y tipos de estudios que se ofertan en el municipio y/o en otros lugares, profesiones con más demanda en el mercado de trabajo del entorno y perfiles más idóneos,...

## TAREAS E INSTRUMENTOS

**Adaptaciones curriculares.** El conocimiento y seguimiento individual de los alumnos y la coordinación entre las diversas acciones educativas han de permitir prever, diseñar y seguir las adaptaciones curriculares que puedan ser necesarias, entendiendo que estas adaptaciones pueden referirse a distintos componentes del currículum (contenidos, secuencias, estrategias metodológicas, ...) y que puedan consistir en diversos grados de modificación del currículum ordinario.

**Contrato didáctico.** Instrumento que concreta formalmente un proceso de interacción entre un docente y un grupo de alumnos. En el proceso de realización se identifican los objetivos, se negocian las condiciones de realización de tareas y se asume un compromiso de cumplimiento.

**Regulación pedagógica.** El equipo docente acuerda líneas de actuación respecto de cada alumno y respecto del grupo-clase. La acción individual en el aula de cada profesor debe ser guiada por aquellos acuerdos, los cuales permiten llevar a término una regulación pedagógica continuada, adaptando la programación del aula, y revisando la actuación general del propio equipo y de los otros organismos implicados en los procesos de enseñanza y aprendizaje. De esta forma, el docente se sitúa en función de su componente más formativo, que centra la atención en los alumnos como personas que aprenden, mientras que desarrolla, también en conjunto, la totalidad de la labor instructiva referida a un grupo de alumnos.

**Seguimiento de los alumnos.** La evaluación continuada, formativa, de los alumnos, es imprescindible para poder ayudar a superar las dificultades que se le puedan presentar en su proceso de aprendizaje (tanto en lo que se refiere a contenidos conceptuales, como en lo referente a contenidos procedimentales y actitudinales). Para posibilitar un buen seguimiento que realmente pueda proporcionar a cada alumno la ayuda necesaria en cada momento será necesario establecer criterios comunes entre el equipo docente y poner en común los datos obtenidos en el seguimiento. Es en este sentido que el seguimiento constituye un aspecto relevante de la acción tutorial.

## ASPECTOS ORGANIZATIVOS

**Estrategias de apoyo.** Recursos didácticos adoptados por la institución en función de necesidades educativas específicas detectadas en los alumnos. Pueden tomar diversas formas: agrupamientos flexibles, grupos paralelos, aula-taller, adaptación curricular, hora de consulta, grupo de refuerzo, etc. Estas estrategias pueden responder a una intención de mejorar el contexto de aprendizaje en general o de compensar déficits concretos detectados en un grupo de alumnos determinados. Han de ser consideradas estrategias ordinarias, aunque implican esfuerzos de redistribución y optimización de recursos generales por parte de la institución.





MÁS Y MEJOR EDUCACIÓN PARA TODOS

Capacitación a distancia  
a distancia Capacitación  
Capacitación a distancia  
a distancia Capacitación



Ministerio de Cultura y Educación  
República Argentina - 1998