

**TOD@S  
PUEDEN  
APRENDER!**

---

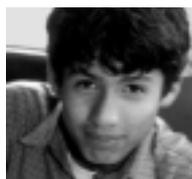


**TOD@S  
PUEDEN  
APRENDER!**

---

Gestión Institucional

Una mejor gestión  
de los recursos de la escuela



**TOD@S  
PUEDEN  
APRENDER!**

## Gestión Institucional

*Este material fue elaborado por el equipo técnico de la Asociación Civil  
"Educación Para Todos" con la supervisión de la Lic. Elena Duro*



*Fotografías: Julieta Escardó*

## Una mejor gestión de los recursos de la escuela

Documento de apoyo para la reflexión  
con los equipos directivos

Compilado por Emilce Botte  
Sergio España  
Mónica Farías  
Irene Kit  
Hugo Labate

### Índice

Introducción 2

La gestión de la escuela como clave de un mejor trabajo didáctico 2

1. Preparar el trabajo integrado en la escuela 5

1.1 Retomar desde lo que hoy se tiene y se hace en la escuela 7

1.2. Volver a los acuerdos en el objetivo central del aprendizaje y la retención escolar. 8

2. Recursos humanos y tiempos: dos aspectos centrales de la Gestión y Organización Escolar 11

2.1 La gestión de los recursos humanos. 11

2.2 .Optimización del tiempo escolar. 16

3. Reflexiones finales 19

## Introducción

Este documento analiza algunas acciones que los miembros del equipo directivo pueden realizar para favorecer en sus escuelas el desarrollo de acciones tendientes a la superación del fracaso escolar en el Primer Ciclo de la EGB, dentro del marco del proyecto.

Durante el trabajo que se inició en el año 2003, a partir de la primera fase del proyecto, se investigaron acciones que desarrollan algunas escuelas que les permiten lograr éxitos educativos aún con alumnos provenientes de los sectores más pobres.

Esperamos que este material pueda ser un punto de partida para pensar las acciones de transformación institucional que requiere iniciar un proyecto de mejora de los procesos y resultados educativos.

### La gestión de la escuela como clave de un mejor trabajo didáctico

La gestión de la institución escolar es un pilar fundamental para cualquier proceso de mejora. En toda escuela, su entramado dinámico y complejo de personas, reglas, tradiciones, espacios, tiempos y recursos puede facilitar u obstaculizar las intenciones de producir cambios en sus prácticas cotidianas. Es un rol central del equipo directivo mediar y resolver las múltiples tensiones que produce cualquier acción que intente cambiar la inercia de la institución.

Durante la etapa previa de este Proyecto se tomaron cuatro ejes de análisis de la institución que mostraron mayor impacto en el diseño de estrategias superadoras del fracaso escolar, logrando mayor retención y más aprendizajes por parte de tod@s l@s alumn@s:

- ! La vida cotidiana en la escuela.
- ! Las prácticas pedagógicas favorables a la retención y a la calidad de los aprendizajes.
- ! La vinculación de la escuela con su comunidad.
- ! Las prácticas de gestión institucional.

Este enfoque se debe a que muchas investigaciones realizadas en relación a la problemática institucional muestran que la forma en que se configura una escuela, el clima del trabajo académico, el estilo de gestión que caracterizan a sus directivos

y los enfoques pedagógicos-didácticos que se sostienen en sus aulas, influyen fuertemente en el resultado de los aprendizajes de los alumnos. Por eso, teniendo en cuenta estas consideraciones, le proponemos en este primer documento analizar algunos de los componentes institucionales que propician, fundamentan y favorecen la marcha adecuada del Proyecto “**Tod@s pueden aprender**”.

Los objetivos del Proyecto centralmente dirigidos al trabajo “en la escuela”, son los siguientes:

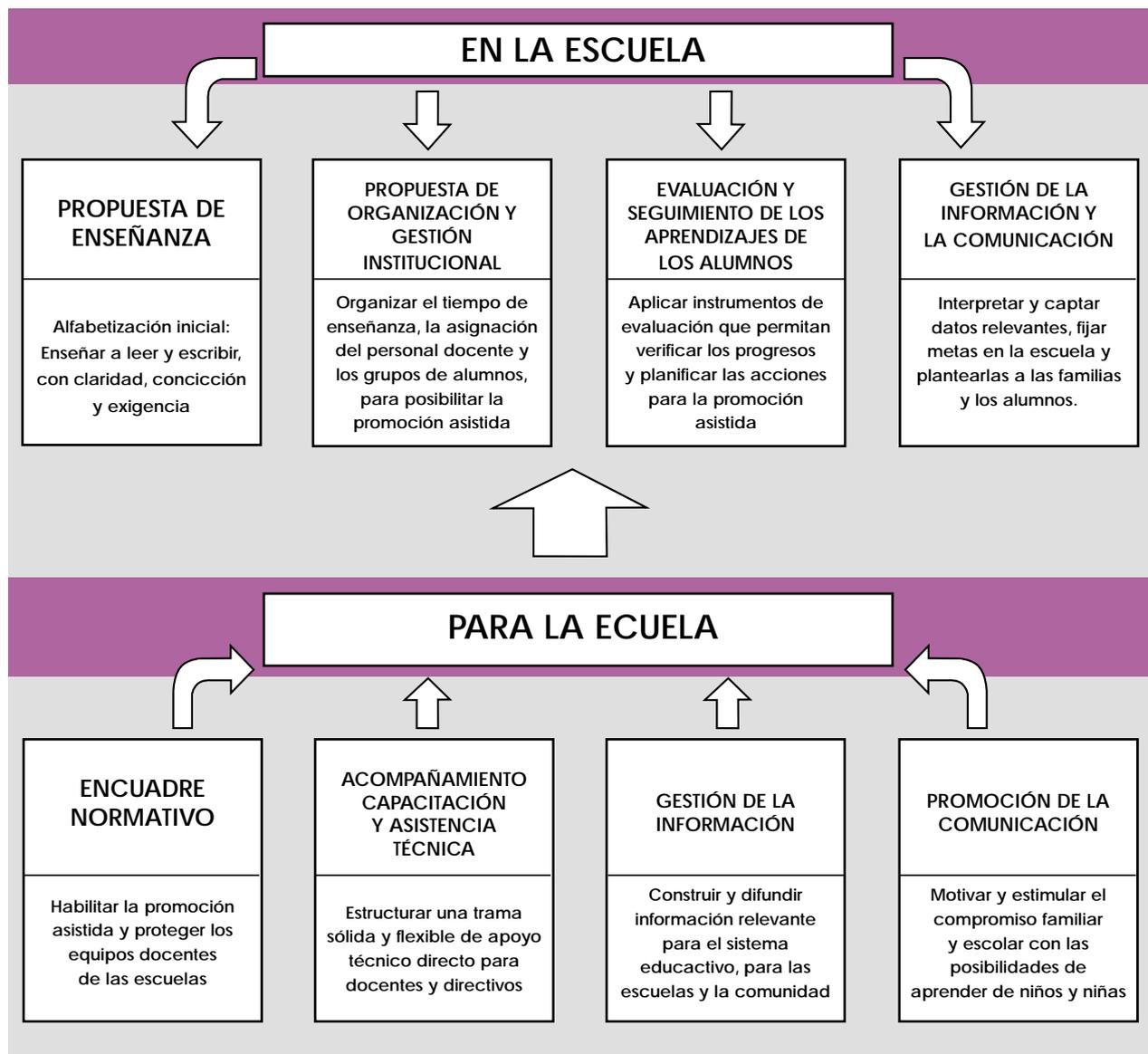
- ! Fortalecer los aprendizajes básicos, promoviendo estrategias para la cobertura universal en el Primer Ciclo de la EGB y disminuir la repitencia en los primeros grados.
- ! Diseñar, aplicar y ajustar un dispositivo de trabajo con escuelas que atienden a matrícula en situación de pobreza, que permita la articulación de apoyos técnicos y de definiciones de política educativa para estructurar un itinerario de mejoramiento.
- ! Desarrollar, junto a las escuelas, nuevas metodologías de gestión y organización institucional y estrategias de enseñanza que garanticen logros de aprendizaje para la mayor parte de los niños.
- ! Generar metodologías de gestión de la información que permitan contar con bases de datos de actualización permanente que alimenten la toma de decisiones en las distintas instancias (sistema educativo, instituciones, entidades intermedias, etc.)

Como se podrá apreciar en el cuadro siguiente, dentro de las acciones que se centran **en la escuela** se consideran algunas que se refieren a la **Gestión Institucional** para que en esa dimensión se actúe para:

- ! Ayudar a desarrollar prácticas institucionales y pedagógicas probadas y pertinentes en relación con los procesos alfabetizadores y en las nociones matemáticas fundamentales, especialmente con aquellos niños y niñas que presentan dificultades en estos aprendizajes.
- ! Aplicar evaluaciones periódicas para el seguimiento de las acciones y de los alumnos y utilizarlas para evaluar la marcha del proceso de aprendizaje orientado por las prácticas que propone el proyecto

- ! Contribuir a desarrollar y aplicar un sistema de información que permita a los actores el seguimiento integral del proyecto.

El gráfico que se detalla a continuación muestra las principales líneas de trabajo para el logro de esos objetivos:



## 1. Preparar el trabajo integrado en la escuela

El equipo directivo y sus docentes afrontarán juntos un interesante desafío alfabético que continuará durante el año 2005 con la misma cohorte de alumnos. Las acciones que se inicien y las decisiones que se encaren tendrán siempre como finalidad **mejorar los resultados de aprendizaje de sus alumnos**.

En primer lugar, desde el equipo directivo es posible implementar distintas acciones que ayuden a sus docentes a alcanzar las metas previstas, por ejemplo:

- ! Instalar en la atención y valorización de toda la comunidad educativa, el esfuerzo especial que realizan los docentes de primer grado, alimentando la motivación y el compromiso como principal motor vital de acciones pedagógicamente sólidas
- ! Despejar tiempos institucionales para organizar momentos de análisis y reflexión grupal entre los docentes en torno a la tarea intensiva de alfabetización. Este ejercicio incidirá en la toma de decisiones frente a los logros y dificultades que se les planteen;
- ! Acompañar la construcción de acuerdos en torno al conocimiento y aprovechamiento de estrategias de enseñanza exitosas;
- ! Identificar y preparar personas alternativas que se insertarán en el aula toda vez que la tarea y los docentes los requieran, porque:
  - ! pueden estar ausentes de sus clases para cumplir otras obligaciones relacionadas con el proyecto o en casos de enfermedad;
  - ! el trabajo del aula requiera de colaboradores o ayudantes para lograr que tod@s puedan aprender;
  - ! en los momentos de evaluación se puede requerir la colaboración de asistentes que tomen las pruebas, acompañen a los alumnos, corrijan las evaluaciones, o completar datos de los alumnos, entre otras tareas
- ! Gestionar la información y la comunicación para la utilización de los datos recogidos en las tareas de enseñanza y de relación con los alumnos y las familias.

- ! Facilitar encuentros con los especialistas en las áreas involucradas. El sentido de esta tarea de asesoramiento y capacitación, es colaborar en la apropiación de los marcos teóricos específicos como parte del desarrollo profesional docente, a fin de que la tarea áulica no se transforme en una aplicación de recetas.

Durante lo que resta de este año y en el 2005, trataremos de reorganizar las acciones que contribuyan o faciliten la instalación, en las escuelas, de las propuestas didácticas que apoyen el desarrollo del proceso de alfabetización inicial y los aprendizajes básicos en el área de la matemática, que son los ejes propuestos desde el Proyecto para mejorar los resultados educativos de la escuela.

Para que las propuestas didácticas resulten efectivas, es imprescindible adecuar los medios y las condiciones de gestión y organización institucional que pueden y deben facilitar esos procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Los esfuerzos para construir nuevos logros educativos necesitan el complemento entre la mejora de las prácticas de enseñanza y de las prácticas de organización institucional.

En efecto, no es suficiente abordar la dimensión individual de la enseñanza en cada aula; los resultados educativos de los alumnos también dependen del clima comunicacional y de vínculos, de la percepción del acuerdo sólido entre los docentes de la escuela, de un sistema claro y coherente de evaluación y promoción, de la organización de formas de apoyo pedagógico adicional para los alumnos que lo necesiten, del armado de las secciones de grado, entre otras pautas derivadas de la gestión institucional

Asimismo, es imprescindible garantizar que los cambios que se vayan gestando a nivel de la escuela se **sostengan y adquieran estabilidad en el tiempo** y eventualmente puedan ser compartidos y transferibles al resto de las instituciones escolares y del sistema educativo provincial, a efectos de consolidar los avances logrados y favorecer el desarrollo de redes interinstitucionales.

### 1.1. Retomar desde lo que hoy se tiene y se hace en la escuela

Cada una de las escuelas incorporadas al proyecto, ha construido su estilo y sus formas de organizarse y de enseñar. Respetando y valorando el recorrido que ha construido esa forma de trabajar, invitamos volver a mirar esos modos habituales de gestionar la institución, para analizar alternativas que se han recogido de prácticas de otros colegas y para considerar esas iniciativas propias que tal vez no se han llegado a concretar, en función de adecuar, modificar, enriquecer o potenciar ciertas funciones que ayuden en el desarrollo del proyecto. Esto redundará tanto en beneficio de directivos y docentes, sosteniendo su gran esfuerzo cotidiano, como en beneficio de los alumnos y las alumnas, que tendrán un escenario aún más propicio para sus aprendizajes.

Dentro del Proyecto se han identificado como prioritarias, las siguientes dimensiones de la gestión y organización institucional a:

- ! La gestión de los recursos humanos
- ! La optimización del tiempo escolar
- ! Las distintas formas de agrupamiento

En esta primer fase del 2004, compartiremos con los equipos técnicos y los equipos institucionales posibles alternativas para la gestión de recursos humanos y la optimización del tiempo escolar.

Esta transformación puede iniciarse y ser efectiva a partir de un mejor aprovechamiento de las actividades y los recursos que ya están disponibles. En la medida en que se consiguieran o fueran necesarios gestionar otros recursos, el estilo de gestión propuesto permitirá que éstos se incorporen de una manera armónica, permitiendo su máximo aprovechamiento.

*Las modificaciones que propone el proyecto no son nuevas tareas que se agregan a las funciones de dirigir una escuela. Son nuevas formas, o más bien formas enriquecidas y diversificadas, de cumplir con esa función, con instrumentos de gestión adecuados a la propuesta pedagógica de modo de potenciar la labor de aula con la dirección del establecimiento.*

Como punto de partida para este proyecto, como para cualquier otro proyecto importante, es básico **recrear el clima de motivación, compromiso y confianza institucional**. Esta función, técnica y arte, es una de las principales e indelegables tareas de la conducción, y posibilita que los integrantes de la comunidad educativa incorporen la nueva propuesta de trabajo, perciban la necesidad y el interés de renovar instancias de trabajo conjunto, y encuentren una oportunidad para modificar maneras de trabajar no totalmente satisfactorias. En suma que los docentes hagan suya la propuesta como potenciadora de su desarrollo profesional y superadora de una situación que genera frustración en docentes, padres y alumnos por igual, el fracaso escolar. Y reemplazarla por la gratificación personal y profesional, de que tod@s puedan aprender.

## 1.2. Volver a los acuerdos en el objetivo central del aprendizaje y la retención escolar.

El equipo directivo, cuenta con información general del proyecto y con documentos de presentación; antes o después habrán participado de instancias de trabajo con equipos provinciales. Llegamos al punto en el que nos situamos en las necesidades del personal directivo para motorizar la aceptación de un impulso al proyecto alfabetizador en su escuela. Seguramente, se tiene plena conciencia de que participar en un proyecto pedagógico riguroso, centrado en mejorar los niveles de logro de alfabetización inicial, es un gran desafío. Ahora, la tarea del directivo es sumar y potenciar los esfuerzos del equipo docente de la escuela, con confianza en ellos y firmeza en la ejecución y acompañamiento de un plan de trabajo que permitirá luego reanalizar, desde la práctica, las definiciones de la escuela sobre los primeros pasos de los niños y las niñas en esa escuela.

Al recibir a los alumnos de primer grado, se abre una gran expectativa dentro de la escuela y también en las familias. El desafío que tenemos por delante es *lograr que todos los chicos que inician el 1° año lleguen a completar su escolaridad, sin fracasos*. Algunos docentes piensan (aunque tal vez no lo manifiesten) que eso no siempre es posible. Pero vale la pena retomar las reflexiones y perspectivas sobre cuáles son los factores que obstaculizan el logro de este propósito de la escolaridad sin fracasos. Sin dudas que las exigentes y difíciles condiciones de vida de los alumnos y alumnas más pobres constituyen un escenario de alta complejidad para sus aprendizajes. Pero también tenemos las experiencias de muchas escuelas y docentes que muestran que aún en este caso, hay margen de intervención. Por ello, le invitamos a pensar en los puntos que enumeramos a continuación; tal vez sean temas que haya trabajado recientemente con sus

docentes; tal vez sea ocasión de retomar intercambios de ideas, que por otra parte nunca pueden darse por cerrados sobre temas tan complejos.

- ! ¿Hablamos del tema del fracaso escolar en la escuela? ¿Se conversa con las familias?
- ! ¿Incorporamos esta problemática cuando diseñamos los proyectos escolares o de aula?
- ! ¿Tenemos presente qué proporción de alumnos que ingresan en primer año logran egresar al término de la escolaridad básica?
- ! ¿Cuántos no lo logran? ¿Cuáles son las causas? ¿Qué es lo que nos produce insatisfacción como escuela? ¿Podemos pensar otras alternativas de trabajo? ¿Se han fijado algunos objetivos y elaborado algunas estrategias para lograr que todos los chicos puedan aprender, que puedan completar el primer ciclo sin fracasos?

#### Estos objetivos y estrategias:

- ! ¿están escritos?
- ! ¿se trabajaron cooperativamente en el PEI?,
- ! ¿se acuerdan y se comunican entre los miembros de la comunidad educativa en forma oral?
- ! ¿subyacen de manera implícita en las prácticas educativas incidiendo en los resultados escolares, sin que se reflexione sobre ellos para mejorarlo?
- ! ¿Cuál es el sistema institucional de promoción entre el primer y segundo año? ¿Lo hemos revisado recientemente? ¿Se han hecho intentos para incorporar otras estrategias de acompañamiento, para los alumnos que presenten dificultades en el área del aprendizaje de la lengua, punto nodal en la futura adaptación escolar?
- ! Nuestro equipo docente ¿está dispuesto a trabajar propuestas alternativas ya probadas en otros contextos?

Estos puntos no agotan el debate pero pueden ser disparadores pertinentes para integrar y alinear las diferentes posiciones y expectativas de cada docente en relación con el fracaso escolar, las representaciones de cada uno, las experiencias previas y los deseos de mejora. Esto ayudará a acordar acciones tendientes a posibilitar aprendizajes para todos los alumnos y las alumnas, y con ello evitar que tengan que fracasar, repetir el grado, abandonar la escuela, o transitarla sin un pleno aprovechamiento.

## 2. Recursos humanos y tiempos: dos aspectos centrales de la Gestión y Organización Escolar

### 2.1. La gestión de los recursos humanos.

En función de las necesidades de los alumnos que ansía atender este Proyecto Tod@s pueden aprender, trataremos de volver a considerar las **formas en que se distribuyen los recursos humanos en cada institución**. Muchas veces, esa distribución viene dictada por las costumbres y la inercia, y no siempre son las mejores en función del proyecto pedagógico de la escuela y de las necesidades de los alumnos. Es posible y es bueno pensar alternativas que permitan “armar” entre docentes y alumnos los mejores escenarios de trabajo escolar cotidiano.

Si es el caso, el compromiso de de la Provincia con el Proyecto, permitirá ajustar eventuales normativas vigentes que pudieran obstaculizar cambios o reasignaciones más adecuadas a las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. En esas ocasiones, será posible trabajar con la supervisión una posible modificación y analizar cada norma para estudiar las formas de aplicación que sean compatibles con las necesidades. Otras veces, las rutinas, los usos y costumbres que caracterizan el hacer de las instituciones, sacralizan determinados roles difíciles de modificar, aunque frecuentemente contraríen la letra y el espíritu de las normas vigentes, por lo que habrá que rever estas decisiones “automáticas”.

Revisar con una mirada renovada la planta funcional de cada escuela y optimizar las tareas de sus integrantes, es una tarea indispensable en este proyecto. Algunas cuestiones que surgirán en la práctica pueden ser las siguientes:

- ! **Composición de la planta funcional.** Será especialmente valioso identificar al personal que no esté frente a grado, y pudiera colaborar. Nos referimos especialmente a los que cumplen tareas como bibliotecarios, como maestros auxiliares, como miembros del gabinete, maestros en tareas pasivas y otros roles que se reconozcan como posibles acompañantes en este proceso y que puedan realizar tareas de apoyo para la instalación de un clima alfabetizador desde sus distintos perfiles profesionales.
- ! Si se los integra respetuosamente, estos profesionales estarán dispuestos a colaborar en las tareas que en cada caso se les asignen. No olvide que los docentes que participan en esta experiencia y los que lo harán después, van a necesitar que otras personas integradas en el proyecto puedan reemplazarlos en determinadas ocasiones.

## Conformación del equipo de ciclo.

- ! Es fundamental que los docentes de primero a tercer año intensifiquen la calidad del trabajo en el equipo de ciclo, para realizar en forma conjunta la planificación del proceso de enseñanza y el seguimiento de los alumnos. En esta instancia, la labor del equipo de conducción es crucial. Recordemos que la alfabetización inicial es un proceso que debe cumplirse en el primer ciclo, atendiendo los estilos y los tiempos de aprendizaje de los alumnos. El directivo debe velar porque los alumnos reciban una propuesta de enseñanza de calidad, con variados materiales de lectura y muchas actividades (Temas que desarrollamos en el documento "Alfabetización" de la Serie Propuestas de Enseñanza). Sin embargo, los tiempos de aprendizaje son diferentes para cada niño, en relación con su modalidad, su entorno, sus características personales. Y esto requiere una resolución didáctica e institucional.
- ! Frecuentemente el docente solo y aislado carece de elementos de análisis suficientes para orientar de manera adecuada a cada niño según sus potencialidades y al curso en general. Para ello, nada mejor que un buen equipo de ciclo con el que se puedan compartir puntos de vista, estrategias y recursos. Un aspecto sustantivo de la tarea del equipo de primer ciclo es la cuidadosa articulación de contenidos año por año, la gestión de instancias de refuerzo de los aprendizajes al principio de cada año, la circulación de información sobre los desempeños de los alumnos. Un equipo de ciclo dinámico puede compartir espacios en el dictado de las clases, situación que en ocasiones ayuda a conocer mejor a los alumnos con los que se trabajará en los tres años. Un equipo de ciclo integrado es muy efectivo, además, cuando las circunstancias institucionales o personales lo requieran, para poder suplirse recíprocamente.

En definitiva, profundizar el trabajo sistemático como equipo de ciclo es fundamental a propósito de integrar individualidades, como una oportunidad interesante de trabajo en la búsqueda de consensos.

El equipo se constituye como instancia valiosa de trabajo cuando puede integrar las acciones, organizar prioridades, detectar diferencias y discriminar las urgencias. Se trata de sostener y ampliar en la escuela una cultura colaborativa que supere el individualismo habitual, al que puede hacer tender involuntariamente la organización del docente con su grupo en su aula. Especialmente en este punto se hace indispensable pensar en las tareas que pueden asignarse dentro las personas involucradas, para que colaboren a fin de no suspender en

ningún momento las clases con los alumnos. Nuestro objetivo hasta fines del año 2004 es no perder ni una sola hora de clase

**Consideración de las representaciones de los docentes.** Las concepciones y representaciones de cada docente, inciden fuertemente en el resultado del proceso de enseñanza- aprendizaje. Por lo tanto, al analizar la designación de los docentes en los distintos cursos, y especialmente en el primer año, un aspecto fundamental a tener en cuenta –además de su especialización en este tramo de la escolaridad– es su real interés por orientar el aprendizaje inicial de los niños, su confianza en las posibilidades de aprendizaje de todos, su preocupación por superar las dificultades de los alumnos, su actitud crítica frente a las situaciones de fracaso escolar. Esta es una clave de la propuesta de trabajo que le presentamos a los docentes: vivir una experiencia de enseñanza y aprendizaje que estimule las representaciones de los docentes acerca de sus capacidades de alfabetizar y acerca de las capacidades de sus alumnos para alfabetizarse a partir de sus intervenciones didácticas.

Aprovechando las distintas instancias de este proyecto en la escuela, habrá ocasión de indagar, a partir de las reuniones con el equipo docente, cuáles son las representaciones que ellos manifiestan en relación con el aprendizaje de la lengua escrita, qué actividades sugieren aplicar con los alumnos que presentan dificultades de aprendizaje, qué enfoque sustentan con respecto a la evaluación y promoción, cómo se imaginan las instancias de recuperación de los alumnos fuera del ciclo lectivo, como encaran la problemática de la repitencia. Especialmente en este último punto, es muy provocador debatir entre todos como consideramos la repitencia: ¿provechosa? ¿inevitable? ¿un mal necesario? ¿una muestra del déficit de las prácticas alfabetizadoras?

Los encuentros de trabajo permiten a su vez identificar cuáles serían los otros perfiles docentes que podrían colaborar en las actividades de apoyo (por ejemplo: que rol podrían cumplir los profesores de las áreas especiales en el momento de intensificar las nociones de espacio, tiempo, medida, así como habilidades comunicativas de todo tipo) que resultan absolutamente necesarias en el aprendizaje de la lectoescritura inicial y de las primeras nociones matemáticas.

**Criterios de selección y asignación de docentes a los distintos cursos.** Si se tiene en cuenta la incidencia que tiene el docente en el proceso de aprendizaje de los niños y las niñas, podemos acordar en que no es fácil para el equipo directivo asignar los cursos en consonancia con el mejor perfil. Podríamos pensar con ellos ciertas cuestiones que pueden colaborar a caracterizar las estrategias usadas en la escuela:

- ! ¿Qué función creemos que cumple la experiencia en el grado? ¿y la experiencia docente?
- ! Cuando sabemos que un docente pueda requerir suplencias, por razones de salud o personales. ¿qué decisiones tomamos para asignarlo a los grados?
- ! ¿Cuanto pesa en la decisión de asignación el “gusto” del docente por el grado? ¿Bajo qué argumentos un docente puede pedir o rechazar la asignación a un grado?
- ! ¿Qué peso tiene en nuestra escuela la “tradición” para asignar los docentes a los grados?
- ! ¿Cuál es el rol formal y el papel real del directivo en la asignación de los maestros a los grados? ¿qué grado efectivo de libertad tiene para tomar estas decisiones? ¿Es pertinente que el directivo pueda asignar los docentes en los cursos y secciones?
- ! Estas asignaciones ¿deberían ser revisadas anualmente o en periodos fijos de más de un año?
- ! ¿Se utilizan algunos criterios fijos para asignar los docentes a los distintos cursos o grados?
- ! ¿Se utilizan algunos criterios para la revisión de esas asignaciones?
- ! ¿Hace mucho tiempo que emplea igual modalidad de asignación de docentes? ¿Por qué cree que es la adecuada para beneficiar a los alumnos? ¿Cómo la instrumenta en la escuela?

Independientemente de cuál sea la solución en cada escuela, no consideramos que haya una única manera de resolver este aspecto de la gestión de los recursos humanos. No obstante deseamos plantear un criterio importante, para su análisis en cada escuela: La inestabilidad y variación durante el año lectivo en los maestros y maestras asignados al primer grado, es un elemento perjudicial para el recorrido de aprendizaje de los alumnos.

Sin dudas, que en muchas ocasiones, surgen situaciones de la vida de los docentes que hacen inevitable suplencias frente al grado; pero en todo lo que fuera previsible, entendemos que es valioso preservar la estabilidad de los docentes de primer grado durante todo el ciclo lectivo.

### Estrategias vinculadas con el seguimiento pedagógico de los grupos clase

Al considerar la importancia del tiempo de alfabetización inicial, de su coherencia, convergencia de actividades y estilos, y su duración plurianual, se evidencia la necesidad de pensar explícitamente en cómo garantizar dentro de la escuela, dentro del primer ciclo al menos, el seguimiento del recorrido pedagógico de los alumnos entre el primer y el segundo grado. Y esta garantía, tiene mucho que ver con alternativas de organización de los docentes dentro de la escuela.

Una alternativa, probada en muchas escuelas con buenos resultados, es la práctica de continuar con un mismo maestro para que acompañe a su grupo de alumnos durante el primero y segundo año de la EGB. Esta forma de organización debe ser evaluada promoviendo que el equipo de docentes de ciclo considere extender la experiencia de acompañar a sus alumnos durante un período más extenso, teniendo en cuenta que, muchas veces, los alumnos culminan sus procesos de aprendizaje en un tiempo mayor y la figura del maestro puede colaborar para darles más confianza en sus posibilidades. Se ha planteado como riesgo, que esto produciría un cierto acostumbramiento, y una forma de "encubrimiento" de menores niveles de aprendizaje.

Otra alternativa también muy aplicada es que los maestros se especialicen en el trabajo dentro del mismo año durante un tiempo mayor, por lo que en estos casos la permanencia en el mismo curso puede ser positiva. En estos casos, se acentúa la necesidad del trabajo muy estrecho entre los maestros de primer y segundo grado, para cuidar el traspaso de información sobre los alumnos. Y un riesgo severo de esta modalidad, es que se incrementen las decisiones de "no promoción" de algunos alumnos, haciéndolos repetir, por un cierto temor o recaudo a que el docente de segundo año EGB "juzgue" al docente del primer año.

Finalmente, hemos encontrado experiencias institucionales, en las que los maestros de primer y segundo año, trabajan por áreas (lengua por una parte, y el resto de los contenidos curriculares a cargo del maestro de primer y segundo año, por otra parte), con lo cual, se cubren tanto los criterios de continuidad como los de especialización. El riesgo o dificultad, es una organización institucional de mayor

complejidad, y una cierta rigidez en los horarios del primer ciclo que en ocasiones no condice con las particularidades de estos grados.

Nuevamente, no pensamos que exista una única manera de organizar la tarea. Todas las iniciativas que en este sentido se desarrollen contribuirán, sin duda, a enriquecer las propuestas que permitan el desarrollo del proyecto. Lo importante, es guiarse por el propósito central del mejoramiento de los aprendizajes de alfabetización inicial y de matemática de los alumnos, así como el incremento de la promoción del primer año de la EGB, tan importante como sello de la identidad escolar permanente de los alumnos.

## 2.2. Optimización del tiempo escolar.

El tiempo escolar es uno de los recursos más importantes de los que dispone la escuela y, dado que el tiempo es el único recurso realmente no renovable, debe ser utilizado en forma muy cuidadosa, especialmente cuando se pretende que todos los niños logren los aprendizajes previstos en esta etapa 2004 del Proyecto.

Entre otras cuestiones que surgirán durante la marcha del Proyecto, hay que centrar el uso del tiempo escolar en la detección de los obstáculos que impiden el cumplimiento del horario completo del día y en la pérdida de días de clase que el calendario escolar asigna para el segundo cuatrimestre del año 2004.

Es fundamental la búsqueda de alternativas que superen dichos desafíos:

- ! **No perder clases por ausencia de docentes.** Prever qué perfiles institucionales como los maestros auxiliares, ayudantes, bibliotecarios, secretarios, pueden comprometerse para acompañar al maestro o incluso hacerse cargo del grupo de alumnos en determinadas situaciones. Pueden colaborar en esta instancia los profesores del IFD convocados para colaborar con las escuelas seleccionadas y los alumnos futuros docentes, quienes podrán asumir las tareas en el aula. En este sentido hay que dejar aclarado que las actividades relacionadas con la alfabetización inicial, dentro de este Proyecto se presentan según una secuencia ya establecida, por lo que su implementación es más sencilla. De todas maneras se da por sobreentendido que el equipo directivo, los docentes, las personas que ejercen roles de apoyo y los colaboradores del IFD deben trabajar juntos integrando un equipo que comparta objetivos y metas de tal manera que no se produzcan fisuras en este desarrollo.

! Las instituciones de la comunidad, las familias de los alumnos, en general, todas las personas que desarrollen actividades de apoyo tienen que poder contar con actividades complementarias de la alfabetización inicial (juegos con palabras, lectura de cuentos y leyendas, dramatizaciones, juegos en el patio) que las escuelas tendrán programadas a fin de cubrir estos espacios.

! Colaboración de instituciones de la comunidad en tareas de apoyo. Ya fueron mencionadas algunas ideas a propósito de colaborar en la atención de los grupos escolares, pero agregaremos otras que pueden estar presentes en otras instancias. Las bibliotecas comunitarias, los clubes de lectores, la ayuda de padres y abuelos de alumnos, permiten desarrollar actividades de apoyo extraescolar y culturales relacionadas con la problemática de la alfabetización contextualizada en la comunidad de pertenencia.

Es sumamente importante contar con la colaboración de instituciones que liberen a los maestros de las tareas asistenciales: salud, aseo, nutrición, primeros auxilios, entre otras necesidades que vayan surgiendo. El docente debe concentrar los esfuerzos en el proyecto alfabetizador, y es una tarea sustantiva del personal directivo arbitrar las redes comunitarias que asistan a los alumnos en esos aspectos. Los directivos contarán también con el apoyo del equipo provincial.

! Implementación de instancias suplementarias de apoyo escolar en los meses de noviembre y febrero-marzo, para los alumnos que necesiten mayor exposición a la lengua oral y escrita.

Durante estos períodos se recomienda flexibilizar el uso del tiempo escolar, ya que cuando los alumnos presentan mayores dificultades estas instancias, además de las planificadas para el día a día, son imprescindibles. En los primeros años de la escolaridad básica, suelen observarse situaciones que conjugan problemas relacionados con el aprendizaje de los contenidos con problemas atencionales ligados muchas veces a déficits alimentarios. Esto plantea a la escuela un trabajo adicional para conjugar todas estas variables. Los alumnos que muestran estos desajustes necesitan un programa de trabajo que los ponga en un ambiente facilitador para profundizar en las tareas escolares específicas.

Muchas veces, las experiencias escolares previas de los alumnos que ingresan al Primer Ciclo son insuficientes y otras casi nulas. Puede suceder que las actividades planteadas por la escuela para contribuir al desarrollo de los

hábitos de trabajo, de estudio y de aprendizajes motores, así como las situaciones en las que se trabajen las actitudes y la atención a las consignas, sean insuficientes. En estos casos el equipo que acompaña las actividades del proyecto cumple un rol fundamental, ya que no basta con el trabajo del docente en el grado ni el tiempo empleado en la tarea. Hay que multiplicar las situaciones de enseñanza con los alumnos, hay que presentarles actividades que estimulen las múltiples posibilidades que tienen para conectarse con los objetos de aprendizaje. La ausencia, muchas veces, de estimulaciones tempranas y de apropiación de procedimientos de abordaje intelectual, constituyen una barrera en el camino hacia el conocimiento; por eso los momentos de juegos en el patio, de cantos y cuentos, de juegos de ingenio, de intercambios con los adultos resultan instancias de apoyo extraescolar muy valiosas, y que tienen efectividad comprobada para superar esas "barreras" de la historia previa de esos niños y niñas.

En todas estas tareas es también fundamental el rol del equipo directivo. Éste debe hacer conocer los objetivos del proyecto, dar espacio a la discusión y al intercambio, coordinar y supervisar estas acciones, a fin de que se constituyan en instancias de apoyo y no pasen a transformarse en actividades no formales y solamente recreativas. Son partes del proyecto pedagógico, tienen que ser entonces planificadas, implementadas y controladas en sus logros

### 3. Reflexiones finales

Entendemos que hemos recorrido un sustantivo conjunto de tareas cruciales, dentro de las funciones permanentes del equipo directivo. Parece ser un buen momento para abrir un espacio de recapitulación para releer, retomar las impresiones, las experiencias, las expectativas, y abrir al debate sobre algunas preguntas. Estos interrogantes no son sólo para los directivos, para “endosarles” la carga, sino para que todos los que estamos involucrados en el proyecto tengamos claridad acerca de las necesidades, recursos y formas concretas de gestión del director. Y de cómo todos nos preparamos para el sostén a su rol fundamental

- ! ¿Cómo puede hacer el equipo directivo para integrar el trabajo de los maestros de grado, con el de los maestros especiales, con los roles de apoyo, con otros especialistas invitados ( profesores del IFD y alumnos, equipos técnicos)?
- ! ¿Cómo puede lograr que los alumnos perciban y reciban una propuesta pedagógica integrada, no sólo entre los distintos espacios curriculares sino en los sucesivos años de su escolaridad?
- ! ¿Cómo promueve, además, esta integración cuando la escuela cuenta con diferentes turnos?
- ! ¿Cómo organiza la presentación de la propuesta y diagrama los encuentros para discutir actividades y lograr consensos?
- ! ¿Cómo logra que concurren los integrantes de las familias de los alumnos y de la comunidad educativa interesados en colaborar para que sus hijos mejoren sus logros educativos?
- ! ¿Cómo organiza los procesos de comunicación en la escuela y entre ésta y los actores extraescolares a fin de optimizar y consolidar los avances del proyecto y su difusión?

En relación con las modificaciones en la organización y la gestión institucional, este proyecto no propone orientaciones cerradas, sino que se abre al análisis de alternativas, a la discusión compartida, a la búsqueda de consensos.

**TOD@S  
PUEDEN  
APRENDER!**

---

Revaloricemos las experiencias acumuladas, aún aquellas que no hayan sido exitosas, en tanto nos ofrecen elementos para seguir pensando la escuela. Es importante empezar a contrastar y acumular diversas estrategias que puedan colaborar con la meta deseada: disminuir los niveles de fracaso escolar y garantizar que todos los niños logren una alfabetización plena. Esto les dará una base fundante para su recorrido escolar, y para su desarrollo personal, al hacerlos dueños de la palabra como herramienta de pensamiento, de expresión y de comunicación.





