**La Gestión educativa en el siglo XXI**

 **Autora: Rosa Liliana Vargas**

 **Coautores: Renee Isabel Mengo**

 **Pablo Rubén Tenaglia**

**Introducción**

Cuando hablamos de las instituciones educativas del siglo XXI, cobra gran importancia las líneas de acción estratégicas que cada equipo directivo lleva a cabo en su institución. La gestión es clave para revertir cambios.

Transitando en el presente la Sociedad del Conocimiento, ¿Cómo logramos que nuestros alumnos aprendan en toda su diversidad, que logren un crecimiento personal continuo, que transformen el entorno social en el que están insertos, para lograr una "mejor profundización de la democracia"?.

Las escuelas que trabajan en contexto de pobreza con alumnos de escasas oportunidades sociales deben enfrentar una serie de problemáticas (afectivas, socioeconómicas, pedagógicas, institucionales, etc.) para desarrollar una enseñanza de calidad educativa.

En este sentido es relevante el rol protagónico que ocupa quienes lideran las instituciones educativas, son quienes van a ser posible (o no) acciones y concreción de proyectos en donde el alumno y toda la comunidad participe activamente y se involucre en forma permanente en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El estudio de caso está representado mediante la limpieza simbólica del canal en proximidades del IPEM 320 de la ciudad de Córdoba Argentina, con metodología de articulación entre docentes de distintas áreas, el Centro de actividades Juveniles -CAJ- escuelas de la zona, Ministerios, alumnos del profesorado, padres, alumnos, comunidad barrial en otros, con el objetivo de lograr que estos actores participen en dicho proceso, con una presencia activa en pos de la inclusión social y académica.

**Marco Teórico**

Para sustentar las acciones llevadas a cabo, es indispensable el rol protagónico de quienes lideran las instituciones educativas, para lo cual se han considerado diversas fuentes teóricas que avalan esta acción, entre ellas, la del (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación-IIPE UNESCO-, p. 16), el que establece que.... “La gestión educativa estratégica,  es vista como un conjunto de procesos teoricos-practicos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativopara cumplir los mandatos sociales”. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las políticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.

El citado documento sostiene que, la Gestión Educativatiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales. La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema que origine una sinergia capaz de promover una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso (pp.21 y 22).

En relación a la República Argentina, el Ministerio de Educación y Deporte, presentó el Plan Estratégico Nacional 2016/2021 "Argentina enseña y aprende", (Res. Consejo Federal de Educación N° 285/16), cuya finalidad es lograr entre todos/as un país con una educación de calidad centrada en los aprendizajes, que le brinde a todos/as los/as niños/as, jóvenes y adultos, los saberes socialmente significativos, las habilidades y capacidades para su desarrollo integral, en condiciones de igualdad y respeto por la diversidad.

A su vez, la Ley Nacional de Educación (Ley 26206, Artículos 2 y 3), Considera que la educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social, garantizado por el Estado argentino, siendo la educación una prioridad nacional que se constituye en política de Estado para construir una sociedad justa, profundizar el ejercicio de la ciudadanía democrática y fortalecer el desarrollo económico y social de la nación.

Con respecto a la Provincia de Córdoba, la Ley Provincial de Educación N° 9870 establece la obligatoriedad del nivel secundario. Institucionalizar la obligatoriedad de la educación secundaria implica alcanzar los objetivos y metas que aseguren la inclusión de todos los/las adolescentes y jóvenes en una educación de calidad.

En base a lo precedente, siendo el "Directivo" garante del Estado, es quien tiene que llevar a cabo acciones que posibiliten que los alumnos aprendan en sus instituciones y se integren socialmente, adquiriendo aprendizajes para vivir en democracia, por lo que resulta muy importante el perfil de líder.

En cualquier nivel los lideres deben tener aptitudes y ser personas capaces de convencer a sus públicos en relación a las metas que se tengan en común, pero también adecuando y obedeciendo a las necesidades y particularidades individuales a fin de lograr una completa satisfacción dentro de su contexto temporo-espacial en lo referido a lo laboral, social e individual.

"Cuando se habla de la práctica de liderazgo, se refiere a la realización de una actividad de forma continua, colaborativa, incluyente y conforme a las normas, habilidades o experiencia que se adquiere a través del tiempo y con responsabilidades de quien la ejerce a la estrategia y gestión. En dicha práctica estará presente el liderazgo, identificado como el que lograr sus objetivos, metas en ocasiones en forma individual y en otras colectivamente, con el fin de que avancen todos juntos" (Izquierdo García, B.2014, p. 42).

En base a lo expresado nos planteamos ***¿Qué acciones se realizan para lograr la inclusión de los alumnos en el sistema educativo?***

No existe el aprendizaje sin los estudiantes que aprenden en toda su diversidad. Es un rasgo distintivo de la nueva escuela, reconocer la enorme variedad de las circunstancias del mundo actual que los estudiantes adaptan al aprendizaje.

Este proceso consiste en como una persona o grupo llega a saber; y el conocimiento consiste en distintos tipos de acciones. En el aprendizaje, el que conoce se posiciona respecto a lo cognoscible y se compromete con ello... Cuando se produce el compromiso, la persona se transforma; sus horizontes de conocimiento y actuación se han ampliado. La pedagogía, es la ciencia y práctica de la dinámica del conocimiento.

El aprendizaje se produce en cualquier sitio y en todo momento. Es una parte intrínseca de la naturaleza humana. La educación consiste en aprender mediante diseños en escenarios comunitarios diseñados para tal fin (escuelas; institutos, etc.).

En el caso de estudio particular del IPEM  320 de la ciudad de Córdoba-República Argentina, la entonces directora de dicho establecimiento educativo, con un perfil de liderazgo pedagógico proactivo y colaborativo, llevó a cabo las acciones con diversos equipos docentes como trabajo previo para luego, materializar las variadas propuestas pedagógicas de inclusión que es lo que se detalla a continuación.

**Análisis de caso**

**Características generales del IPEM**

El polo educativo del barrio Parque Ituzaingó está compuesto por el Jardín de Infantes Atahualpa Yupanqui, la Escuela Primaria Doctor Carlos Saavedra Lamas e IPEM 320 Jorge Cafrune, se encuentra inserto en una comunidad conformada por grupos heterogéneos de habitantes, ya que confluyen dos barrios: Parque Ituzaingó y Ciudad de Mis Sueños, impidiendo la construcción de una identidad barrial que los caracterice por las rivalidades que se generan en la comunidad y con una importante situación de vulnerabilidad socio económico de la mayoría de la población barrial a pesar que ambos barrios se encuentran dentro de un polo industrial, pero la escasa mano de obra calificada hace que muchas familias tengan una fuerte dependencia ligada al clientelismo político y al trabajo informal precarizado.

La mayoría de las familias del lugar cuentan como ingreso económico la Asignación Universal por Hijo, al tiempo que una minoría resuelve su economía familiar a través de un trabajo formal.

En relación a la educación, la tendencia es que en la mayoría de los niños y jóvenes que recorren los diferentes niveles educativos, abandonan, esto se debe en muchos casos a que en el barrio se establecen las denominadas familias golondrina, es decir familias que se van a otros barrios, solicitando los pases de sus hijos hacia otras instituciones, y luego de un tiempo prolongado vuelven nuevamente a reincorporarse, generando así cambios en las matriculas; y de los que se reciben muy pocos continúan los estudios superiores, de los cuales son escasos los que llegan a obtener el título.

Por la influencia positiva de este polo educativo en la comunidad muchos niños y jóvenes permanecen y concluyen su trayecto educativo.

Por tal motivo fue este polo educativo el que se ha convertido en el principal espacio en el que los niños y jóvenes de los más bajos estratos sociales han construido y construyen su identidad a través de la participación en los diferentes proyectos que ponen en práctica estas instituciones educativas en constante articulación entre ellas y con diferentes organismos estatales tendientes a un mejor seguimiento de los mismos para que permanezcan en los diferentes niveles y luego egresen.

 **Líneas de base de los últimos tres años**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  **Indicadores** | **Año 2014** | **Año 2015** | **Año 2016** |
| **Matricula inicial** | 253 | 289 | 271 |
| **Matricula final** | 238 | 258 | 249 |
| **Cantidad de secciones** | 9 | 9 | 9 |
| **Cantidad de docentes** | 39 | 51 | 51 |
| **Cantidad de alumnos por aula** | 28,11 | 32,11 | 30,11 |
| **Cantidad de alumnos por docentes** | 6,49 | 5,66 | 5,31 |
| **% de asistencia de alumnos** | 85,35 | 82,14 | 83,93 |
| **% de clases dadas** | 87,30 | 80,08 | 78,97 |
| **% de promoción** | 90,01 | 87,80 | 83,73 |
| **% de repitencia** | 9,80 | 11,07 | 10,01 |
| **% de abandono** | 5,92 | 7,61 | 6,64 |
| **% de sobre edad** | 15,69 | 18,33 | 15,49 |
| **% de alumnos que asisten al CAJ** | 56 | 62 | 75 |
| **% de docentes que participan en proyectos articulados** | 40 | 46 | 51 |

 Problema o pregunta: ***¿Qué acciones concretas y colaborativas se realizan para lograr la inclusión de los alumnos en el sistema socio-educativo?***

**Objetivos**

**General**:

-Lograr la inclusión, permanencia y terminalidad de los estudiantes, con propuestas de enseñanza para un aprendizaje significativo desde una gestión activa.

**Específicos**:

-Desarrollar propuestas curriculares que atiendan a las necesidades, intereses y potencialidades de los estudiantes.

-Adecuar las acciones del polo educativo de Barrio Parque Ituzaingó a las demandas socio-culturales contemporáneas.

-Propiciar un modelo escolar que posibilite cambios en la cultura institucional, para que la escuela sea accesible a grupos de estudiantes cada vez más amplios y heterogéneos.

-Estimular a los equipos de trabajo del IPEM 320 para llevar adelante acciones colaborativas y de intercambio cultural teniendo en cuenta el perfil del directivo.

**Metas**

Para lograr concretar la meta que está representada por la limpieza simbólica del canal colector, resulta indispensable realizar una serie de acciones previas para la concreción del mismo, entre lo que se destaca mejorar en "7% la participación activa de los docentes" del área de Ciencias Naturales, como así también lograr mayor participación de los estudiantes en un 10% a las distintas propuestas del CAJ.

**Centro de Actividades Juveniles –CAJ- su importancia**

El Programa Nacional de Extensión Educativa a través del Centro de Actividades Juveniles –CAJ- está destinado a jóvenes que asisten a establecimientos de educación secundaria de todo el país. Este programa, tiene como objetivo crear nuevas formas de estar y de aprender en la escuela a través de la participación de los jóvenes en diferentes acciones organizadas en tiempos y espacios complementarios a la jornada escolar. En gran cantidad de casos funcionan los días sábados, aspecto que se sigue en el IPEM 320 Jorge Cafrune, ya que posibilita que los jóvenes del barrio, como de otros colindantes que también asisten (Ciudad de Mis Sueños, 25 de Mayo, La Carbonada, etc.) tengan una opción de recreación y de compañía de educadores en un contexto cercano a sus hogares en días diferentes a los de asistencia a clases.

A través de los CAJ los estudiantes desarrollan actividades educativas y recreativas vinculadas con el cuidado del ambiente y el disfrute de la naturaleza; la ciencia; el conocimiento y el uso de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías; el deporte y la recreación; el arte y la literatura.

En los Centros de Actividades Juveniles pueden participar jóvenes de la escuela sede, de otras escuelas y aquellos que no forman parte del sistema educativo. A partir de la Asignación Universal por Hijo para la Protección Social (AUH), estos espacios pueden constituirse en una herramienta que apoye a las escuelas en la tarea de recibir e integrar a los jóvenes que reingresan o ingresan por primera vez a las aulas.

Además, el Programa se implementa bajo la Modalidad de Educación en Contextos de Encierro. Esto implica el trabajo con jóvenes involucrados en procesos judiciales pendientes de resolución o resueltos y que se encuentran alojados en instituciones de atención especial.

**Fundamentos y objetivos**

Los Centros de Actividades Juveniles (CAJ) buscan consolidar en las escuelas espacios en los cuales se pueda abordar, a través de renovadas estrategias, conocimientos que permitan mejorar el desempeño escolar de los jóvenes y fortalecer por ende sus trayectorias escolares.

Por otra parte, intentan fortalecer el sentido de pertenencia a la institución, promoviendo vínculos solidarios entre los jóvenes, y entre ellos y la escuela.

En su implementación intervienen, aportando recursos y equipos técnicos, el Ministerio de Educación de la Nación y los ministerios provinciales. El desarrollo de la propuesta requiere de la articulación entre la Nación, las estructuras educativas de las jurisdicciones y los establecimientos educativos. Además, contempla el trabajo conjunto con distintas dependencias provinciales y municipales, organizaciones comunitarias y referentes de la comunidad.

**Estrategias institucionales**

A través del siguiente diagrama, se grafican los proyectos institucionales en función de interrogante planteado:

[[1]](#footnote-1)

**a. Liderazgo Institucional**

La especialista y autora (Izquierdo García, B. 2014, p.p 42 y 43) en su publicación sostiene que "...Los lideres a cualquier nivel deben ser personas capaces de persuadir a sus seguidores para lograr sus objetivos en común, pero también, obedeciendo a las necesidades individuales a fin de lograr una satisfacción complementaria dentro de su contexto laboral y personal. Cuando se habla de la práctica de liderazgo, se refiere a la realización de una actividad de forma continua, colaborativa, incluyente y conforme a las normas, habilidades o experiencia que se adquiere a través del tiempo y con responsabilidad de quien la ejerce a la estrategia y gestión. En dicha práctica estará presente el liderazgo, identificado como el que logra sus objetivos, metas, en ocasiones de forma individual y en otras colectivamente, con el fin de que avancen todos juntos"...

**b. Articulación y trabajo en equipo**

[[2]](#footnote-2)

**Seguimiento y monitoreo de los proyectos**

Es indispensable para ir obteniendo información parcial acerca de los avances en las diferentes acciones propuestas, lo que permitirá realizar ajustes y adecuaciones necesarias para alcanzar las metas, para lo cual se confecciona una matriz de evaluación y seguimiento (PERT), para medir y analizar las acciones desarrolladas en relación a la aproximación de logros y objetivos propuestos.

[[3]](#footnote-3)

**Conclusión**

El articulo trata como eje vertebrador el protagonismo del liderazgo pedagógico estratégico para lograr revertir situaciones que ocurren dentro de las instituciones educativas.

Las acciones llevadas a cabo en el IPEM 320 de la ciudad de Córdoba-Argentina, como estudio de caso, responden a un trabajo colaborativo en equipo y en red, sin lo cual no se hubiera podido lograr los aprendizajes significativos y las acciones de los alumnos. La experiencia se ha constituido a nivel del polo educativo como el medio para crear identidad y conciencia barrial en un sector social, en donde la educación a través de su comunidad, es el soporte para superar la vulnerabilidad y dar otra visión de futuro a niños y jóvenes.

Es importante considerar el proceso evaluativo dentro de esta planificación y conjunto de acciones a los efectos de ir analizando, reformulando y monitoreando las mismas, en donde el CAJ fue el medio para concretar la integración de los distintos espacios curriculares con actividades extra programáticas llevadas a cabo fuera del horario escolar con la participación activa de diversos actores (talleristas del CAJ, docentes de escuelas aledañas, alumnos del Profesorado Tecnológico, Ministerios, y la comunidad barrial en su conjunto)

Las actividades desarrolladas -entre ellas, la limpieza simbólica del canal- hace posible una motivacion extra en los estudiantes propiciando así el ingreso, permanencia y egreso de los jovenes en el proceso de enseñanza aprendizaje, logrando la inclusión dentro del sistema, tal como lo establece la Ley Nacional de Educación de la República Argentina N°26206 y la Ley de Educación de la Provincia de Córdoba, N° 9870.

Por todo ello, es indispensable capacitar a los diferentes actores institucionales y principalmente a los directivos, en acciones tendientes a fortalecer y viabilizar el liderazgo pedagógico como herramienta para alcanzar las metas, logros y objetivos propuestos tanto a nivel académico como socio-comunitario, en pos de transformar la realidad de comunidades educativas vulnerables hacia una mayor inclusión, calidad e igualdad.

La educación es un compromiso de todos, es un espacio que hay que volver a imaginar para tratar de llegar a un mundo nuevo y mejor, que nos proporcione a todos, materiales de mejor calidad, la educación debe ser abierto y con posibilidades al crecimiento personal que redunde en beneficio de la transformación social, logrando la profundización de la democracia.-

**Bibliografía**

-Macedo B. (2006). Habilidades para la vida. Contribución desde la educación científica en el marco de la década de la educación para el desarrollo sostenible. UNESCO.

-Melendro Estefanía, Miguel. (2012).Educación y Globalización: Educar para la conciencia de los límites. C.R.I.F «Las Acacias». Comunidad de Madrid. Versión on line en

revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/download/359/312

-Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. (2016). Subsecretaria de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. Documento de consulta: Diseño Curricular de Educación Secundaria. Encuadre general de la Educación Secundaria. (2011-2015). Tomo 1/2/3. Córdoba-Argentina.

-Resoluciones internas conjuntas del IIPEM N° 320 “Jorge Cafrune” y el Centro Educativo Dr. Carlos Saavedra Lamas 2014/2015/2016.

Tréllez E. Wilches-Chaux, G. (1998). Educación para un futuro sostenible en América Latina y el Caribe. Bogotá, Lima.

**Direcciones Web:**

-Gestión directiva Estratégica. Publicación del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo- IIPE- Buenos Aires

<http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo02_0.pdf>

-Ley de Educación Nacional N° 26206. Ministerio de Educación y deportes de la República Argentina.

<http://www.me.gov.ar/doc_pdf/ley_de_educ_nac.pdf>

-Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N° 9870.

<http://www.cba.gov.ar/ley-de-educacion-provincial-educacion/>

-Ministerio de Educación y Deportes de la República Argentina.

Resolución 285/16

<http://www.me.gov.ar/consejo/resoluciones/res16/285-16.pdf>

Izquierdo García, Belinda. (2014) Liderazgo formativo en instituciones de Educación Superior. En *Revista Internacional de Organización Educativa y Liderazgo.* Volumen 1, Número 2, 2014. Universidad Veracruzana, México. ISSN 2386-8392.

[http://sobrelaeducacion.com](http://sobrelaeducacion.com/)

1. Escudero, Maira. Plan de acción coordinadora de curso 2015. IPEM 320. [↑](#footnote-ref-1)
2. Plan de Gestión de equipo directivo 2015. IPEM 320. [↑](#footnote-ref-2)
3. Plan de Gestión de equipo directivo 2015. IPEM 320. [↑](#footnote-ref-3)