



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

“La gestión escolar ante la inequidad de oportunidades en la escuela media para continuar con los estudios superiores”

Alumno:	Rumacho Débora Yanina
Sede:	Centro
Fecha:	Septiembre de 2021

Resumen

En la actualidad las escuelas de nivel medio, deben atender a las múltiples demandas que el contexto económico, político y social propone. En este sentido, la escuela ha tenido que repensar su función y buscar aquellas herramientas que con flexibilidad le permitan adaptarse al contexto. En particular, se intenta encontrar respuestas que garanticen la equidad de oportunidades, en lo que hace a la preparación de los estudiantes para que puedan continuar con los estudios superiores.

El presente trabajo está realizado con un enfoque de investigación cualitativo y un diseño etnográfico, tiene como objetivos determinar si es posible la intervención efectiva de la gestión escolar en las escuelas de nivel secundario, para favorecer la equidad respecto a la continuidad de estudios superiores por parte de los estudiantes. De aquí se desprende, qué intervención brindan los equipos de gestión y cómo se relevan los datos que hacen a la continuidad de los estudios superiores.

Para ello, se realizaron diversas entrevistas de profundidad con integrantes de los equipos de gestión de escuelas de nivel medio, de diferentes estratos sociales y que reciben a estudiantes de distintos sectores económicos.

Al realizar el análisis de los datos se puede concluir que, hoy gestión escolar más que nunca implica un trabajo en equipo, una capacitación constante por parte de todos los actores que hacen a la comunidad educativa, y políticas de estado que garanticen una educación de calidad, con igualdad de oportunidades, ni inequidades sociales.

Palabras claves: Gestión Escolar – Equidad – Escuela media – Estudios superiores.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Gestión.....	11
2.1.1. Gestión Escolar	12
2.1.1.1. Calidad educativa en la gestión escolar.....	12
2.1.2. La gestión en la continuidad escolar	13
2.1.2.1. La implicancia del plantel docente en la motivación de los estudios	14
2.2. Equidad	17
2.2.1. Globalización	18
2.2.2. Ley de Educación y Diseño Curricular.....	19
2.2.3. Escuelas de élite y los bachilleratos populares	20
2.2.3.1. Relación educación y nivel económico.....	23
2.3. Niveles Educativos.....	24
2.3.1. Nivel Secundario y Terciario.....	26
2.3.2. Adultos Referentes	28
2.3.2.1. Profesores Tutores como adultos referentes	28
2.3.3. Niveles educativos de los adultos referentes	30
2.3.4. Entorno Familiar	30
2.3.5. Rendimiento Académico.....	32
3. ENCUADRE METODOLÓGICO	33
3.1. Consideraciones Generales.....	33
3.2. Tipo de Investigación.....	34
3.3. Objetivos de la investigación	35
3.4. Población y muestra	36

4.	ANÁLISIS DE DATOS	37
4.1.	Formas de llevar a cabo la gestión en la Escuela Media	37
4.2.	Herramientas para favorecer la equidad y la igualdad	40
4.3.	Datos que reflejan la continuidad con los estudios superiores.....	42
5.	CONCLUSIONES	46
	Referencias bibliográficas	48
Anexo A.	Guía de entrevistas.....	51

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo estará enfocado en indagar sobre las herramientas de gestión de los equipos directivos, para fomentar la equidad en los estudiantes de escuela media, respeto a las oportunidades para continuar con el nivel terciario, con éxito.

Esta investigación encuentra su motivación a partir del siguiente recorrido.

En aulas cada día más heterogéneas, que componen las distintas instituciones educativas del nivel secundario, insertas en una realidad social en crisis de este mundo globalizado y descreído en muchas ocasiones, tanto de las instituciones como de los actores que la gestionan ¿Es posible atender las diferencias para conseguir la equidad buscada, sin la pérdida de las individualidades?

Planteado este contexto, qué sucede con los estudiantes cuyos adultos referentes nunca han ingresado a los estudios de nivel terciario, e incluso no han terminado el nivel secundario y en algunos casos, no han terminado el primario.

A este respecto, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y en base a los últimos datos informados período 2007 – 2014. en Ciudad Autónoma de Buenos Aires el 97,9 % han realizado una promoción efectiva del nivel primario y para el mismo período de tiempo comprendido un 87,4% en el ciclo orientado de secundaria, por lo que se desprende que el 2.3% no concluye el nivel primario y un 12,6% no concluye o finaliza el nivel secundario.

En este sentido ¿pueden acompañar las trayectorias educativas aquellas personas adultas que han quedado fuera del sistema educativo obligatorio? Y más aún en ¿qué condiciones se encuentran los estudiantes con estos contextos familiares en cuanto a su entorno, frente a otros estudiantes cuyas familias son profesionales?

Actualmente en muchas escuelas medias de la Ciudad Autónoma, hay proyectos que involucran la orientación escolar para los estudiantes de cuarto y quinto año o sexto según la modalidad. Pero estos en general suelen ser extra curriculares y de alguna manera, se entiende que no tienen el mismo grado de relevancia o impacto para aquellos estudiantes, en los que los integrantes del grupo familiar son profesionales como en aquellos que no.

Entonces ¿no es menester también del rol de la gestión brindar oportunidades de igualdad?

Finalmente, se pretende que este tema, pueda interpelar no sólo la labor diaria de los equipos de gestión sino también que estos puedan concientizar al plantel docente como los adultos referentes de aquellos estudiantes en contextos más desfavorecidos, utilizando este escrito como base para organizarse y tener presente la importancia de la temática en cuestión al momento de abordarlo con los estudiantes.

A partir de la reflexión compartida surgen algunas preguntas sobre la investigación:

- ¿Es posible para la gestión atender la inequidad?
- ¿Hay una diferencia de oportunidades entre los estudiantes que vienen de un contexto familiar con integrantes que son profesionales o han realizado una carrera terciaria de aquellos que no?
- ¿Los estudiantes de nivel medio perciben que es posible que haya alguna incidencia en el acceso de oportunidades para continuar estudiando al contemplar las diferencias de los contextos socioeconómicos?
- Los estudiantes, si se dan cuenta ¿Intentan hacer algo para cambiar esto?
- ¿Está en el poder de los estudiantes poder igualar estas diferencias?
- Ante los índices que ratifican una distribución de la riqueza cada vez más desigual en Argentina, ¿Es posible que desde el campo de la gestión educativa se pueda incidir para revertir estos resultados negativos?
- Ante las múltiples demandas que atiende la gestión ¿Es posible vislumbrar esto?
- ¿Puede brindar alternativas la gestión ante la necesidad de los estudiantes al terminar el nivel medio de insertarse en el mercado laboral en reemplazo de continuar estudiando?
- ¿El equipo de gestión incentiva a los docentes para que averigüen si hay alguna relación entre estas variables?
- ¿Qué registro tienen las instituciones sobre las trayectorias educativas luego de finalizar el nivel medio?
- ¿Alguna vez tuvieron algún proyecto para relevar estos datos?
- ¿Cómo se pueden relevar los datos?
- ¿Qué se hace con la información obtenida?

- ¿Quiénes son los adultos referentes para los estudiantes?

A partir de estas preguntas, se infiere el siguiente objetivo general:

- Determinar si es posible la intervención efectiva de la gestión escolar en las escuelas del nivel secundario, para favorecer la equidad respecto a la continuidad de estudios superiores por parte de los estudiantes.

Y de éste se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar qué estrategias puede brindar el equipo de gestión para intervenir.
- Indagar sobre las formas de relevar datos que hacen a la continuidad de estudios superiores por parte de los estudiantes egresados, que tienen las instituciones.

La metodología de la investigación será cualitativa ya que según Gil Flores et all. (1996) “la investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (p. 32). Debido a que la naturaleza de esta investigación está relacionada con los pensamientos, ideas, percepciones e intenciones que no son medibles es que cualitativa y en cuanto al diseño será etnográfico porque “los diseños etnográficos estudian categorías, temas y patrones referidos a las culturas” (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014, p. 482).

Existen investigaciones que justifican diferencias de rendimiento entre los alumnos debido a factores relacionados con las circunstancias personales, al hábitat de los alumnos, a la motivación de los estudiantes y su entorno familiar. Pero en particular voy a centrar el proceso de investigación en lo que se desprende del entorno familiar y en cuanto a la profesionalización o no de estos adultos.

Una de las investigaciones encontradas fue realizada por Lerner Matriz, Jeannette en el año 2010 para la Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal, la cual se llama “Rendimiento académico en la perspectiva del desarrollo y bienestar del estudiante. Una visión clínico psicoanalítica”. En esta investigación, la autora describe un análisis que se llevó a cabo para profundizar en los aspectos cognitivos y afectivos que inciden en el rendimiento académico de los estudiantes de pregrado; para concluir que aspectos

conscientes e inconscientes repercuten en el mismo y se plantean sugerencias para contribuir al bienestar de los procesos académicos.

En esta investigación la autora determina que el bajo rendimiento académico como problema que afecta el bienestar del estudiante se ha encontrado certidumbres. Aquí pueden identificarse en tres lineamientos generales:

- Por un lado, la responsabilidad que le corresponde a la institución para atender las necesidades del estudiante, mediante el ofrecimiento de diferentes espacios de atención profesional. Entonces, por ejemplo, se debe identificar si un joven estudia una carrera de forma impuesta por sus padres, de acuerdo a sus valores culturales, sin que ellos sepan cuáles son sus fortalezas, su vocación o qué quiere para su vida.
- Otra variable es la relación entre los estudiantes y el docente y la incidencia de estos. Por ejemplo, ante un profesor autoritario, que evoca la imagen de un padre igualmente autoritario, un estudiante puede establecer una transferencia negativa.
- Y por último la autora determina que resulta fundamental tener en cuenta la influencia del entorno familiar y social para dilucidar el rendimiento académico (dimensiones económicas y familiares).

Entonces de interés especial será la dimensión institucional, particularmente en los aspectos relacionados a la infraestructura, recursos económicos, prácticas pedagógicas y formación del personal docente. En base a esto afirma que hay una responsabilidad compartida entre estudiantes, docentes, familia e institución frente al rendimiento académico.

También un reciente artículo de opinión publicado por Guillermina Tiramonti para Flacso (2021), el cual se titula: “En la Argentina, salir de pobre es solo para unos pocos que logran combinar esfuerzo, suerte e inteligencia para aprovechar las oportunidades. Nada de eso se aprende en la escuela”. Aquí la autora interpela al lector, cuestionando las estadísticas e invitándolo a pensar en los estudiantes pertenecientes al quintil más bajo de la escala de ingresos que inician su trayectoria educativa, en una escuela pública, con la escasez de recursos materiales que implica y que los desafía a articular los estudios con la condición digital a la que pertenecen. A pesar de estas adversidades poseen un porcentaje muy alto de finalizar la primaria, con el riesgo de estar entre el cincuenta por ciento de los estudiantes que

termina el nivel sabiendo poco o nada. En estas condiciones se ingresa a la secundaria, y con mucho esfuerzo se puede estar dentro del treinta por ciento de chicos que pese a su condición socio económica concluye el nivel.

Pero como este no te da ninguna preparación específica, hoy es indispensable iniciar una carrera de grado, las cuales debido a la historia de esta población o sector económico se tiene más posibilidades de fracasar que de transitarlas con éxito. Pero suponiendo que se logra terminar, aún con título de grado en mano, no conocen a nadie que los acerque a ese mundo o entorno que le dé la primera oportunidad.

Además, asevera que se puede conseguir un buen trabajo y más aún que este puede estar considerado como bien remunerado, pero que todo se debe a una combinación de suerte y no a lo que la escuela provee a la población.

Finalmente concluye:

“Si la escuela adoptara las metodologías adecuadas para la enseñanza a alumnos que aportan recursos culturales muy distantes a los que exige la escuela (desde hace muchos años estas metodologías existen y son de probada efectividad), si el mercado no fuera demonizado por el sistema educativo y se hicieran las ligazones adecuadas entre formación y exigencias del mercado y si la educación de los pobres no estuviera procesada en el molde del “compasionismo” que propicia el actual progresismo criollo y el mercado ofreciera más oportunidades, la relación entre mérito y progreso individual podría reconstruirse” (Tiramonti, 2021, p.3).

En lo que respecta a los instrumentos para la recolección de datos, se realizarán entrevistas de profundidad, con los responsables de la gestión, docentes, equipo de acompañamiento (tutor), y algunos estudiantes de los últimos años de diferentes instituciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que por el contexto donde están ubicadas a ellas asisten estudiantes cuyas familias pertenecen a diferentes sectores económicos y estratos sociales. Esto último, permitirá atender a la heterogeneidad planteada al principio. Estas instituciones son:

- CENS Nº 75 D.E. 5,
- Centro Educativo Arquidiocesano, Espíritu Santo A – 235,
- Casa Salesiana Don Bosco Congreso A - 71

Para finalizar esta investigación estará organizada de la siguiente forma:

- Capítulo 1: se encontrará el marco teórico que sustenta la investigación con definiciones y aportes de variados autores, diferenciado en tres grandes apartados que permitirán abarcar los temas de interés. Estos son: Gestión – Equidad – Niveles Educativos.
- Capítulo 2: se tratará el marco metodológico en el cual se justificará el diseño de la investigación, se expondrán los objetivos y la población elegida.
- Capítulo 3: se realizarán los análisis correspondientes a tres categorías relacionadas con los objetivos y las preguntas de la investigación del trabajo: Formas de llevar a cabo la gestión en la escuela media, herramientas para favorecer la equidad e igualdad y datos que reflejen la continuidad con los estudios superiores.
- Conclusiones: se expondrá la conclusión final de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se tratarán tres grandes apartados, los cuales serán: Gestión, Equidad y Niveles educativos. Para ilustrarlo y alcanzar un mínimo entendimiento sobre esta temática es necesario desarrollar algunos conceptos que permitan avanzar en la investigación.

2.1. Gestión

Es importante, para poder centrarse en lo específico, comenzar por entender qué se entiende cuando se hace mención de la palabra “gestión” y lo que significa gestionar.

Este término se comenzó a utilizar mucho tiempo atrás, sobre esto David Perkins ha dicho que probablemente el primer cientista social con idea de qué significa diseñar una gestión haya sido el Rey Arturo con su célebre mesa redonda. Al diseñar la mesa redonda, Arturo creó un contexto de conversaciones diferente, y ésta es, precisamente, como bien señala Bernardo Blejmar, la base de cualquier tarea de gestión: diseñar situaciones que hagan que ciertas conversaciones sean posibles.

Siguiendo a este autor se puede mencionar que gestionar implica poder decir qué cosas son tema y qué cosas son irrelevantes y poner a la gente a conversar sobre posibilidades, explorar la realidad y hacer acuerdos para poder operar en forma continua.

Además, se entiende a la gestión como un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación.

Según Blejmar (2011):

“El trabajo de gestión aparece en gran medida como el de diseñar situaciones que faciliten la emergencia de interacciones progresivas, que es la tarea de dar sentido y significado a la vida en el lugar de trabajo y de denunciar y evitar las interacciones regresivas, que crean contextos de silencio, de evitación y de no aprendizaje” (p.12).

2.1.1. Gestión Escolar

Establecida una definición de lo que quiere decir gestión y lo que se debería comprender cuando se habla de gestionar, hay que pensar el concepto en el ámbito que convoca a la presente investigación: el educativo.

Antúnez (2000) distingue la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo.

Este planteamiento remite a considerar el trabajo conjunto de actores directos, como directores, profesores, padres de familias y educandos, e indirectos, aquellas personas que contribuyen a lograr los propósitos educativos como psicólogos, psicopedagogos, conferencistas, entre otros, liderados por una persona o un equipo (gestor, director o equipo de gestión).

Aun así y siguiendo el pensamiento de Fernando Javier García Colina et al. (2018), son los directores quienes con conciencia y conocimiento de la repercusión y alcance de sus decisiones y acciones impactarán a la comunidad educativa y quienes debieran prepararse para jugar el rol administrativo que les corresponde.

Del mismo modo, estas decisiones y acciones deberán atender también en qué condiciones llegan los estudiantes del nivel medio, para el futuro, o para la nueva etapa que comienzan; y con qué herramientas cuentan para afrontarlo. En conclusión, la calidad educativa.

2.1.1.1. Calidad educativa en la gestión escolar

En cuanto a ello, uno de las personas que más ha trabajado sobre el desarrollo de este concepto es Gento Palacios (1996) quien refiere a la posibilidad que los resultados, los procesos, los objetivos se lleven a cabo, en donde se tenga en cuenta que funcionen para un sistema educativo.

Según este autor, en la calidad educativa hay dos variables, unas variables dependientes y unas variables independientes. Las variables dependientes son las que Gento Palacios llama identificadores y las variables independientes son las que llama predictores.

Todo sistema educativo tiene diferentes componentes de la calidad y es cómo se debe pensar desde la gestión, desde el liderazgo educativo hasta el producto educativo que es el alumno que termina la escuela.

El efecto de impacto, tiene que ver con el efecto que causa este producto escuela en el ámbito familiar, laboral, social y académico, cuál es el efecto de impacto. Por ejemplo, un alumno que egresa de una escuela bilingüe tiene un mejor efecto de impacto en su ámbito laboral, porque cuenta con mayores herramientas.

Este efecto de impacto es lo que el sistema educativo le dio, le generó, para poder salir... Y es un indicador porque da la posibilidad de saber qué tuvo ese alumno y dónde puede presentarse en sus diferentes trabajos... Hay escuelas que, en el imaginario social, están mejor vistas, porque tienen mejor imagen, muchas veces lo son y muchas veces no.

Entonces el producto educativo es el alumno, es la familia que lo conforma, es lo que sale del sistema educativo, del sistema escuela, y cómo está preparado para continuar con el nivel superior o el mundo del trabajo.

2.1.2. La gestión en la continuidad escolar

A partir de los cambios ocurridos en el mercado de trabajo y en el sistema educativo en los últimos años, es deber de los equipos de gestión indagar en las expectativas sobre el futuro educativo y laboral de los jóvenes para atenuar las desigualdades entre las expectativas y las posibilidades futuras, y la configuración de las representaciones sobre el futuro en torno al contexto geográfico y el apoyo familiar.

Como se señaló en el capítulo anterior, y en base a investigaciones, la visión del futuro queda condicionada por el origen social de los jóvenes estudiantes. Un origen que solo queda a merced de las familias. Pero en el otro extremo surge el siguiente interrogante ¿Cómo visualizan los jóvenes su futuro?

Una de las tendencias generales en los últimos años es que la mayoría de los estudiantes de escuela media piensan combinar ambas actividades estudiar y trabajar, pero la combinación de estas actividades es pensada de forma muy diferente según el sector social de la escuela a la que asisten.

En los jóvenes de sectores económicos más bajos influye mucho más la situación económica familiar; muchas veces por la ausencia de unos de sus progenitores, por problemas económicos o por vivir lejos de una universidad, sostener una carrera universitaria se les hace difícil. Este grupo de jóvenes es el más perjudicado por la devaluación del título secundario. Esta devaluación puede estar generando entre ellos una visión más pesimista de la mirada del futuro. ¿Se podría pensar que existe una reproducción de las posibilidades futuras?

Entre los estudiantes de este sector social muchos de ellos son los primeros en terminar el secundario. La visión de ascenso social a través de la educación es la ilusión de mejorar su situación socioeconómica para este grupo de jóvenes, pero esta ilusión se une al pesimismo sobre las oportunidades futuras. Más allá de esta sensación, siguen apostando a la escuela como el lugar en donde podrán superar las dificultades y poder “torcer el destino” (Dussel, Brito y Núñez, 2007).

Entonces, la gestión de cada institución no sólo debe garantizar el ingreso y tránsito de los estudiantes por el nivel secundario, sino que debe garantizar el egreso del mismo. En este sentido bajo la premisa: educación de calidad, con igualdad de oportunidades, ni inequidades sociales.

Ahora bien, ¿cómo se podría alcanzar esta continuidad tan deseada, en aquellos estudiantes de los sectores económicos más vulnerables? Tal vez, una fortaleza importante radique en el plantel docente de cada institución. Y cómo los equipos de gestión capacitan a los profesores del nivel con diferentes herramientas que incidan en la motivación y preparación de los estudiantes para continuar con los estudios superiores.

2.1.2.1. La implicancia del plantel docente en la motivación de los estudios

En el campo de la educación, currículum es un término polisémico, una palabra que se asocia a una pluralidad de significados. El currículum ha sido objeto de innumerables estudios, desde enfoques muy diversos.

El currículum no es sólo un concepto, sino una construcción cultural. El significado del currículum depende de la forma en que se organizan las prácticas educativas, pero cualquiera sea la perspectiva con la se lo mire “el currículum es un artificio vinculado con los procesos de selección, organización distribución, transmisión y evaluación del contenido escolar que realizan los sistemas educativos” (Girvs, Palamidesi, 2004, P.50).

Para Stenhouse (1987):

“Un currículum es el medio con el cual se hace públicamente disponible la experiencia consistente en intentar poner en práctica una propuesta educativa” (p.53).

En esta línea, lo que se debería aplicar es el modelo de currículum descentralizado. En él, los contenidos y los métodos de enseñanza no se establecen a partir de un currículum único, un modelo igual para todos. No parte de la idea de que todos los alumnos son iguales ni que deben aprender exactamente lo mismo, considera que la escuela debe respetar la diferencia; para un modelo descentralizado, la diversidad es un valor.

En la línea de la organización los docentes ya no son meros ejecutores de una tarea que ha sido diseñada por otros. Aquí, el profesor, formando parte de un equipo de trabajo, tiene una importante cuota de decisión sobre los contenidos a ser enseñados. A partir de contenidos básicos y generales define lo que conviene enseñar en su escuela y el modo de hacerlo. La distancia entre el que planifica y el que ejecuta se acorta.

Pero para que esto funcione es preciso que los docentes y los directivos de la institución trabajen conjunta y coordinadamente para dar forma a la propuesta o diseño curricular de la escuela.

Además, la personalidad del profesor es una variable fundamental en relación al clima afectivo que se genera en el aula, así como también a la facilitación con que se desarrolle el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para Allidière (2004) en el aula, la personalidad del docente, los vínculos afectivos que establezca y el estilo en cuanto a la comunicación estarán condicionados también por cada grupo de estudiantes en particular

La interacción entre el docente y los alumnos estará, asimismo, atravesada por la estructura del grupo.

En conclusión, se debe valorar la instrumentación del sentido del humor en la enseñanza. Aprender en un clima distendido donde haya posibilidad de reír y también de reírse de uno mismo, resulta siempre un estímulo facilitador. En este sentido, más allá del beneficio de la actualización profesional, se considera que los docentes deben realizar cursos de capacitación profesional para que puedan volver a jugar el rol de alumnos y experimentar vivencialmente emociones tan complejas como curiosidad, entusiasmo, admiración, temor, pero también aburrimiento, y fastidio.

Estas experiencias, desde la recuperación del lugar de estudiante, sirven para movilizar en los docentes emociones de empatía con los alumnos.

Por otro lado, en algunos contextos aprender, puede resultar difícil, ello implica en los estudiantes generalmente un aumento significativo de los niveles de ansiedad, que podrá, sin embargo, ser amortiguado por la presencia de un docente amable, bien dispuesto, y de ser posible con sentido del humor.

Según Follari (2004):

“Ciertamente es que no es condición saber psicología para estar sano, pero también lo es que la psicología coadyuva a comprender mejor los mecanismos puestos en juego en la interacción humana, como para inhibir determinados comportamientos o advertir la peligrosidad de otros” (p.117).

Por este motivo, se hace imprescindible que los docentes de todas las asignaturas incorporen algunos conceptos básicos de psicología y de psicoanálisis, además de conocimientos sobre psicología de las etapas evolutivas de la vida.

Saber acerca de sí mismo y acerca de los alumnos, poder conocer las ansiedades que se generan durante las clases, detectar algunos dinamismos profundos que participan en la comunicación en el aula, entender acerca de los conflictos básicos que tiene que enfrentar un sujeto en cada etapa de su vida y estar además mínimamente capacitado para reconocer cuándo la conducta de un adolescente se desvía de los parámetros esperables para su edad y su cultura resulta un conocimiento insoslayable para todo profesor.

Un conocimiento que lo ayudará no solamente a su buen desempeño pedagógico sino, y lo que es más importante, a jugar positivamente su rol de formador de nuevas generaciones.

2.2. Equidad

Tal como se desarrolló en párrafos anteriores, el rol de la gestión educativa, implica buscar la calidad en educación, la cual entre otras cosas consiste en la equidad de ciertas condiciones para brindar igualdad de oportunidades.

En relación a ello, en cuanto a calidad existen muchas definiciones sobre estas, las cuales varían respecto de donde se posicione o centre este concepto, si en relación a un producto o un proceso, en el estudiante, en el currículum, o como un espiral ascendente.

Según Cano (1998)

“Es el proceso consensuado por todos los miembros implicados, de construcción de objetivos para cada contexto y momento y la trayectoria o tendencia que realizamos para conseguirlos” (p.14).

Esta es una definición un poco más compleja... Espiral ascendente es un concepto de educación porque refiere a las posibilidades y hay un concepto que se llama de espiral descendente donde se suman los conceptos negativos.

En este sentido, Veleza, Rivas, Mezzadra (2011) conceptualizan a la equidad de la siguiente manera: “Equidad: dar más a los que menos tienen, con un tratamiento diferenciado de las escuelas más pobres. La equidad se asume como estrategia para lograr mayor igualdad.” (p.28)

2.2.1. Globalización

A su vez hay que tener en cuenta este proceso de estudio en tiempos globalizados, a este respecto: según Sánchez Delgado y Rodríguez Miguel (2011).

“La globalización es un fenómeno de primera línea de actualidad por su tremenda importancia para el desarrollo tecnológico y económico de las sociedades actuales.

La dimensión económica, política, social, cultural, ecológica..., todas las dimensiones posibles, están afectadas o sienten las repercusiones de la globalización, lo que significa que el fenómeno se ha infiltrado y está presente en todos los ámbitos de la vida. La educación es uno de esos ámbitos que también se ven afectados por la globalización. La influencia interesada del fenómeno se hace cada vez más visible en todos los niveles educativos.” (p. 80)

La globalización constituye una realidad social de la que no podemos deslindarnos ni mucho menos ignorar los seres humanos de todo el planeta, sin excepción alguna, y por consiguiente implica un gran reto para la educación de los actores y las nuevas generaciones. Es menester tomar conciencia de las profundas implicaciones sociales, culturales y educativas.

Dentro del ámbito educativo también existe la desventaja, tal como es la tendencia a la privatización educativa que va en aumento, lo que conlleva a una desigualdad entre la educación pública y la privada. También existe un aumento de gastos administrativos que las plataformas educativas requieren para ofertarse en los mercados.

Hablar de globalización es hablar de estándares y evaluación, La Organización Internacional de Normalización, mejor conocida como ISO, tiene la función de buscar la estandarización de normas y productos y seguridad para las empresas y organizaciones internacionales. Dentro de la educación está la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que ha establecido como herramientas de evaluación las pruebas de

CENEVAL, PISA y Enlace. Escalae es un sistema internacional de certificación de calidad de los servicios educativos.

Es por ello que en el proceso de la globalización la responsabilidad de la sociedad actual es muy grande y la misión de los equipos de gestión conjuntamente con los docentes es el crear un futuro educativo coherente entre el conocimiento y los valores, pues solo formando seres humanos íntegros y estimulados para establecer principios de amistad, solidaridad, igualdad, honradez y respeto mutuo por sus semejantes es que se tendrá como resultado un mundo mejor y más humano. De lo contrario, el uso inadecuado de las tecnologías, el egoísmo y la ambición podrían acabar con la humanidad.

Así, es como nacerá un marco normativo para delinear los objetivos que refiere a la educación obligatoria.

2.2.2. Ley de Educación y Diseño Curricular

Es menester del equipo de gestión de toda institución el ejercicio y cumplimiento de La Ley de Educación Nacional Nº 26.206 (2006) la cual establece que la educación secundaria es obligatoria y la define como una unidad pedagógica y organizativa destinada a los/as adolescentes y jóvenes que hayan cumplido con el nivel de educación primaria.

La educación secundaria en todas sus modalidades y orientaciones tiene la finalidad de habilitar a los adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de estudios. Establece que “se debe asegurar una educación de calidad con igualdad de oportunidades y posibilidades, sin desequilibrios regionales ni inequidades sociales” (Art. 11 Inc. a). “Garantizar la inclusión educativa a través de políticas universales y de estrategias pedagógicas y de asignación de recursos que otorguen prioridad a los sectores más desfavorecidos de la sociedad” (Art. 11 Inc. e). De igual forma, la obligatoriedad escolar en todo el país se extiende desde la edad de cinco (5) años hasta la finalización del nivel de la Educación Secundaria (Art. 16).

Por su parte, La Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, menciona en el artículo 23:

“La Ciudad reconoce y garantiza un sistema educativo inspirado en los principios de la libertad, la ética y la solidaridad, tendiente a un desarrollo integral de la persona en una

sociedad justa y democrática.

“Asegura la igualdad de oportunidades y posibilidades para el acceso, permanencia, reinserción y egreso del sistema educativo. Respeta el derecho individual de los educandos, de los padres o tutores, a la elección de la orientación educativa según sus convicciones y preferencias”.

En este sentido, implícitamente se denota una grieta, dado que: si es política educativa garantizar la igualdad de oportunidades para el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes; y también es uno de los ejes de la Nueva Escuela Secundaria preparar a los estudiantes para continuar con los estudios superiores, ¿por qué no se atiende la inequidad de oportunidades para el ingreso a estos?

Un ejemplo de esta afirmación puede vislumbrarse entre los distintos currículums de las escuelas de élite y los bachilleros populares.

2.2.3. Escuelas de élite y los bachilleratos populares

Los bachilleratos populares están definidos por la creación de centros educativos desde el seno de una organización social, son auto gestionados, y lo más importante, poseen “currículas alternativas”.

Los bachilleros populares se multiplicaron en la medida en que se agudizaba la fragmentación social producto de la crisis del 2001 (Jozami, 2003). Llegaron a tener cuatro mil alumnos a poco de cumplirse cinco años desde su creación. Luego de un largo e intenso debate, en el año 2007 fueron oficializados algunos de los bachilleratos populares de la Provincia de Buenos Aires. En el 2008 corrieron la misma suerte los de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es decir, que una persona formada en un bachillerato popular obtiene un título secundario con las mismas características que el de un bachiller oficial, lo que le permite ingresar al mercado laboral y educativo superior sin ningún inconveniente. Los bachilleratos populares retoman la tradición de autogestión, sumándole elementos de esta época.

Para empezar, hay que decir que, no se puede pensar a la educación sin tomar en cuenta la sociedad en la que interviene. Los procesos educativos, culturales y sociopolíticos tienen que ver con el contexto en el cual se desarrollan. Cada lugar es diferente y posee particularidades propias. De la misma manera, los tiempos históricos varían y no es lo mismo

enseñar hoy que enseñar hace treinta años. Las diversas pedagogías alternativas buscan romper con lo establecido, renovar, aportar para el cambio educativo y social. También deben ser analizadas en contexto, para entender qué es lo que se pretende y cuáles son los motivos de la búsqueda de dicho cambio. Diferentes pedagogías alternativas son impulsadas por movimientos socioeducativos, en los próximos párrafos se explicará las ideas principales de la pedagogía crítica sajona.

Con respecto al concepto de educación crítico-transformadora, no se refiere en este análisis a un único método educativo, sino más bien a una filosofía pedagógica que necesita coherencia en su implementación (Ibáñez, 2004), tratándose de una práctica con distintos referentes emancipadores. Por eso, se permite la pluralidad y las diferencias en el seno del enfoque en cuanto a ideas y nombres. Puede hablarse indistintamente de “educación popular”, “educación emancipadora” o “educación transformadora”, lo cual alienta a la posibilidad de su comprensión dentro de los bachilleratos populares. Según afirman Giroux y McLaren:

“El imperativo de este currículum es crear condiciones para el ejercicio del poder y la auto-constitución del estudiante como un sujeto activo política y moralmente. Estamos usando el término “ejercicio del poder” para referirnos al proceso en el que los estudiantes adquieren los medios para apropiarse críticamente del conocimiento existente fuera de su experiencia inmediata, para ampliar la comprensión de sí mismos, del mundo, y las posibilidades de transformar las presuposiciones, vistas como dadas para siempre, acerca de la forma en que vivimos” (Giroux, McLaren, 1998, p. 108-111).

El objetivo de estos diferentes enfoques consiste en la emancipación de la práctica educativa y en la posibilidad de construir nuevas condiciones para favorecer la emancipación de la sociedad. Se concibe, de esta manera, a la educación como puente para el cambio social, como impulso para la libertad. Trabajando en la emancipación educativa se alcanzará también el cambio social.

Así mismo, sobre el estudio de la formación de las elites Bourdieu (1984) comenta que se llama elite “a aquellos sujetos que detentan posiciones sociales de privilegio alcanzadas en

base al volumen, la trayectoria y el tipo de capital que poseen (ya sea económico, cultural o social en diferentes combinaciones)” y florecieron en la Argentina con el inicio del siglo XXI.

Los trabajos gestados al calor de la crisis socioeconómica de ese momento eran un campo novedoso de análisis dentro de una sociología de la educación inquieta ante la evidencia de un sistema educativo fragmentado.

La crítica se concentra en la constatación de la existencia de escuelas muy diferenciadas según el origen social de los alumnos que asiste a cada institución. En las últimas décadas, este campo de estudios ha documentado los modos en que la educación asegura privilegios para los hijos de los sectores acomodados, o cómo estos sectores sociales construyen circuitos educativos que la propia configuración del sistema educativo permite o legitima:

“En cada fragmento del sistema se ponen en juego la posición socioeconómica y la configuración de valores con los que se estructuran los diferentes grupos sociales y desde las cuales cada familia selecciona la escuela. Algunos estudios han documentado que las estrategias familiares e institucionales varían de acuerdo con los distintos fragmentos de elites” (Ziegler, 2004; Gessaghi, 2013; Méndez, 2013; Rodríguez Moyano, 2012; Villa, 2005). “Existen contribuciones diferenciales de las escuelas que se constituyen en base a la interpretación que estas y sus destinatarios realizan en torno a los requisitos necesarios para consolidar las posiciones de privilegio” (Ziegler, 2007).

Si bien el currículum común -prescripto por el Ministerio de Educación de la Nación y las jurisdicciones en donde se localizan los establecimientos- se encuentra presente en casi todas las escuelas abordadas (con excepción de la escuela pública universitaria), éstas desarrollan adicionalmente programas que contribuyen a forjar formas de diferenciación, como actividades extraescolares y programas de exámenes internacionales de inglés. Se identifica una estructura de plan de estudios que concentra los saberes escolares ordenados de acuerdo al currículum disciplinar clásico en base a disciplinas altamente diferenciadas entre sí.

Por otro lado, los viajes constituyen una experiencia cotidiana para los alumnos de estas escuelas. Aquí se hace presente, las adaptaciones que la escuela hace de la normativa escolar

debido a las inasistencias de los alumnos, que se ausentan en numerosas ocasiones por los viajes que hacen con sus familias. Además de la experiencia familiar de viajes internacionales.

Las instituciones orientadas a las elites desarrollan un currículum complementario al oficial que rige a las escuelas del conjunto del país, elementos distintos para la formación de estos grupos, creando un currículum “a medida y exclusivo” (Ziegler, Gessaghi y Fuentes, 2018).

Entonces, mientras que los bachilleres populares intentan achicar la brecha entre los estudiantes en lo que hace a su entorno sociocultural y brindar la posibilidad del tan ansiado ascenso social, como impulso a la “libertad”; las escuelas de élites amplían esta distancia entre los educandos, y las expectativas sobre el futuro posible.

Donde para los primeros este se proyecta con mayor frecuencia sobre la duda respecto a la posibilidad concreta de terminar sus estudios superiores. Mientras que, para los estudiantes de las escuelas de los sectores económicos más beneficiados, se traducirá como la independencia económica y familiar posibilitada por la culminación de los estudios superiores.

Finalmente, a este respecto, surge el interrogante si ¿el nivel educativo logrado, posibilita la posición económica? ¿O esta última condiciona el nivel educativo a alcanzar?

2.2.3.1. Relación educación y nivel económico

Tal como se mencionó en párrafos anteriores, la Ley de Educación Nacional Nº 26.206 (2006) establece una educación de calidad con igualdad de oportunidades y posibilidades sin que importe el origen ni el estatus económico, para que los que transitan por la educación obligatoria puedan tener las mismas opciones de conseguir un buen trabajo y/o continuar con los estudios superiores para seguir formándose.

Los estudiantes y sus familias, sea cual sea su nivel económico, asisten a las escuelas con el derecho de aprender contenidos y habilidades con la esperanza de mejorar sus oportunidades en la vida. Sin embargo, la realidad muestra que ante un modelo económico con consecuencias expulsivas y desiguales se ha venido produciendo una segmentación y

polarización del mercado de trabajo al mismo tiempo que se expande la educación secundaria. Esta expansión se da también en un marco de diferenciación dentro del sistema educativo. No todos aprenden lo mismo durante la experiencia escolar.

Además, la educación secundaria ya no garantiza el acceso a un empleo de calidad. Su aporte al ascenso social está fuertemente mediatizado por la dinámica del mercado de trabajo y por los procesos de crecimiento del desempleo, informatización, precarización y polarización del empleo. El origen socioeconómico, el nivel educativo de la familia y la calidad del circuito educativo al que concurrieron los jóvenes parecen ser los determinantes del destino laboral de los egresados.

Así, paradójicamente a medida que la escolaridad secundaria se expande, se va produciendo una devaluación de los títulos que deja a quienes mayores esfuerzos hacen por obtenerlos con menores oportunidades laborales que quienes pueden continuar sus estudios superiores. A la salida de la escuela, no esperan puestos disponibles para todos, ni menos aún empleos de calidad.

La escuela secundaria enfrenta así las desigualdades del punto de partida.

La masificación de la educación puede ser un indicador de la distribución más igualitaria del conocimiento, pero no puede aceptarse el precio de una disminución del nivel de los aprendizajes de los grupos sociales que se incorporan por primera vez a ese nivel.

Promesas de ascenso social incumplidas, diferenciación interna, y, sin embargo, más demanda social. A pesar del panorama que acaba de trazarse, la educación secundaria constituye cada vez más una "obligatoriedad subjetiva" en el marco de una crisis de su modelo tradicional. El pasaje por una experiencia de aprendizaje integral, sustantiva, que sirva para la vida y para el trabajo es considerado derecho para los jóvenes y obligación para el Estado. La paradoja es que el lugar de la escuela secundaria respecto a la creación de oportunidades equitativas es al mismo tiempo revalorizado y puesto en duda.

2.3. Niveles Educativos

Constitución de la Nación Argentina (1994). Artículo 14:

“Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino; de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer de su propiedad; de asociarse con fines útiles; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender”.

La Ley de Educación Nacional Nº 26.206 (2006). Establece:

“El Sistema Educativo Nacional tendrá una estructura unificada en todo el país que asegure su ordenamiento y cohesión, la organización y articulación de los niveles y modalidades de la educación y la validez nacional de los títulos y certificados que se expidan”. (Art.13).

“La estructura del Sistema Educativo Nacional comprende cuatro (4) niveles la Educación Inicial, la Educación Primaria, la Educación Secundaria y la Educación Superior-, y ocho (8) modalidades.

A los efectos de la presente ley, constituyen modalidades del Sistema Educativo Nacional aquellas opciones organizativas y/o curriculares de la educación común, dentro de uno o más niveles educativos, que procuran dar respuesta a requerimientos específicos de formación y atender particularidades de carácter permanente o temporal, personales y/o contextuales, con el propósito de garantizar la igualdad en el derecho a la educación y cumplir con las exigencias legales, técnicas y pedagógicas de los diferentes niveles educativos[...].” (Art.17).

En cuanto a los capítulos de dicha ley, estos indican:

- Capítulo II: Educación Inicial
- Capítulo III: Educación Primaria
- Capítulo IV: Educación Secundaria

- Capítulo V: Educación Superior

2.3.1. Nivel Secundario y Terciario

Con atención a lo establecido por la Resolución CFE Nº 84/09 se define, para la Escuela Secundaria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, un ciclo básico de dos años de duración, que comprende el 1º y el 2º año de la Formación General y es común a todas las orientaciones.

Diseño Curricular para la Nueva Escuela Secundaria. Ciclo Básico (2015) Establece:

“[...] Para ello, plantea una estructura curricular que garantice una diversidad de experiencias formativas orientadas al logro de aprendizajes significativos y propedéuticos para la adecuada articulación con la Formación orientada. La estructura del ciclo básico de la formación general atiende a disciplinas cuya presencia garantizan una formación integral de los estudiantes y los preparan con una formación básica común para ingresar en la formación orientada facilitando el cumplimiento de la Resolución CFE Nº 102/10 de movilidad estudiantil” (p.20).

En el diseño curricular orientado, para las diferentes modalidades, comienza la especialización la cual se da en tercer año con la incorporación de las materias específicas.

Al analizar los diseños orientados se infiere que dentro de cada espacio curricular no se especifican los contenidos para cada año dentro de los ejes obligatorios, sino que son a elección del docente. Esto puede traer como consecuencia dificultades para garantizar los saberes mínimos necesarios.

Otro factor que diferencia la cantidad de saberes y que puede influir en la gradualidad de la adquisición de conocimientos son los EDI (Espacios de Definición Institucional). Debido a que cada institución puede tomar la decisión respecto hacia dónde girará esta propuesta; por lo que podría orientarse al área de formación específica o a cualquier otro espacio curricular, lo que ocasiona desigualdades significativas en el nivel o profundización de los conocimientos.

El mundo actual se presenta, como un entramado global, complejo, dinámico y plural y en continua transformación. A esto se le suman nuevos fenómenos y acontecimientos sociales, económicos, políticos, tecnológicos, artísticos y científicos que hacen su aparición para reconfigurar el espacio humano, resignificar el conjunto de las prácticas, las costumbres y los valores actuales y conformar nuevas formas de interacción entre los actores con su entorno.

Los distintos fenómenos que posibilitan la reconfiguración cultural son las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, lo que posibilitan rapidez, instantaneidad e intercambio.

Siguiendo con esta línea el Ministerio de Educación ha tenido en cuenta la identidad y la impronta propias de la CABA, siendo esta una ciudad global y multicultural caracterizada por la promoción de la innovación, la creatividad y la vida sustentable.

En este contexto de transformación constante, se espera que los sujetos sean capaces de desempeñarse en los diferentes aspectos de la vida personal y profesional de manera coherente con esos cambios. Lo cual nos obliga a repensar la educación de hoy, específicamente en lo que se refiere a las prácticas y conocimientos que la escuela le transfiere, el modo de apropiación y los aprendizajes que hoy resultan significativos.

“El desafío de la NES es pensar estrategias para adecuar la escuela a las particularidades y necesidades de la realidad del siglo XXI” (G.C.B.A., 2015, p.76)

La Ley de Educación Superior Nº 24.521 (1995). Establece:

“Todas las personas que aprueben la educación secundaria pueden ingresar de manera libre e irrestricta a la enseñanza de grado en el nivel de educación superior. Excepcionalmente, los mayores de veinticinco (25) años que no reúnan esa condición, podrán ingresar siempre que demuestren, a través de las evaluaciones que las provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o las universidades en su caso establezcan, que tienen preparación o experiencia laboral acorde con los estudios que se proponen iniciar, así como aptitudes y conocimientos suficientes para cursarlos satisfactoriamente.

Este ingreso debe ser complementado mediante los procesos de nivelación y orientación profesional y vocacional que cada institución de educación superior

debe constituir, pero que en ningún caso debe tener un carácter selectivo excluyente o discriminador” (art. 7).

2.3.2. Adultos Referentes

Los adultos referentes son aquellas personas mayores que se encuentran cercanas a los adolescentes y que atendiendo a los cambios culturales, familias ensambladas, madres solteras, etcétera; no necesariamente recaen en la figura tradicionalmente asignada a la madre, padre o figura patriarcal.

El rol del adulto referente estará dado por la presencia que les permite a los jóvenes organizarse frente a la realidad y una adecuada integración social, mediante un equilibrio entre el afecto y la autoridad.

En los jóvenes se evidencia una necesidad de acompañamiento constante de aquel que se tiene como referente para que guíe y apoye en la toma de decisiones y facilite la construcción de un proyecto de vida, además de ser muy importante para la concepción que construyen los jóvenes de los adultos.

2.3.2.1. Profesores Tutores como adultos referentes

La obligatoriedad de la escuela secundaria, que garantiza el derecho a la educación y el acceso de nuevos sectores sociales a la escuela, generan nuevos desafíos para convertirla en un espacio propicio para aprendizajes vitales, abierto y tolerante de las diferencias, en el cual se favorezca el diálogo, tanto entre sus actores, como hacia la comunidad en la cual se inserta.

Estos desafíos, tanto para las políticas educativas como para las escuelas en su cotidianeidad, favorecen la definición de las tutorías como una estrategia clave para el sostenimiento de las trayectorias educativas de los jóvenes, y parte de la responsabilidad de la escuela secundaria inclusiva. Desde este enfoque, el objetivo del tutor es colaborar para reducir el fracaso y la deserción escolar, tratando de recuperar a los que se alejaron o podrían hacerlo y favoreciendo el rendimiento de los que se queden. Reconocer su función principal como consejero, fuente de apoyo, generador de propuestas y de contención, implica posicionarlo como un brazo articulador capaz de absorber conflictos disgregadores y transformarlos en motores de integración, como agentes clave para la organización de

propuestas de aprendizaje inclusivas y colectivas, así como para la definición de las estrategias de evaluación.

El tutor es una figura de institucionalización de la acción educativa orientadora, que tiene la función de optimizar la promoción social y personal en los procesos de enseñanza aprendizaje. Se encuentra en un espacio puente, entre la institución educativa, el alumno, el grupo y la familia.

Según diversas investigaciones, actualmente los tutores suelen desarrollar actividades vinculadas a fortalecer la formación de los estudiantes:

- Eje en lo académico: diversas actividades en relación a hábitos y metodologías de estudio.
- Seguimiento y apoyo de la asistencia y rendimiento: acopio de información, registro y comunicación con la familia.
- Convivencia y vínculos socioemocionales de los estudiantes en la escuela: abordaje de situaciones conflictivas en los grupos.
- Problemáticas sociales de interés de los jóvenes: propuestos por el tutor o por los mismos alumnos: violencia, adicciones, orientación.

En este marco, el tutor emerge como una figura caracterizada por la presencia, la apertura y la reciprocidad del mundo adulto para con los adolescentes. Como parte de un proyecto educativo e integrando un equipo docente, sus acciones buscarán motivar, generar interés, movilizar y desarrollar conocimientos significativos en la vida de las personas. Se enfatiza así, el enfoque proactivo de las tutorías, anticipando situaciones en lugar de abocarse exclusivamente a la resolución y atención de emergentes en la cotidianidad escolar. Desde esta perspectiva:

“(…) “La tutoría se ha de entender como un proceso continuo y sistemático que facilite los procesos de aprendizaje y la toma de decisiones, que atienda la diversidad y la inclusión, que potencie el desarrollo personal y que asesore sobre las opciones educativas y laborales” (Álvarez González, 2017).

2.3.3. Niveles educativos de los adultos referentes

Familia y Escuela son un marco referencial imprescindible para la incorporación de un nuevo adulto joven a la sociedad; pero, este marco se encuentra a merced de las transformaciones diversas que han de asumir ambas instituciones si quieren responder a su tarea educativa y socializadora.

Los cambios de la sociedad actual son rápidos y profundos. La complejidad, cada vez mayor, que la caracteriza, demanda una nueva visión educadora de la familia y la escuela, lo que exige su compromiso para trabajar unidas en un proyecto común.

Respecto del rol de las instituciones educativas, ya se ha desarrollado a este respecto. Pero ¿qué sucede con el núcleo familiar? Es posible que la organización primaria de la que provienen los jóvenes, preste ventajas o desventajas en función del nivel educativo que los integrantes tengan, es decir, si los estudiantes provienen de un seno familiar que cuente con profesionales, y trayectorias que puedan acompañar desde la experiencia.

En lo que a profesional se refiere la acepción que tomará este concepto, tiene que ver con una persona que se ha formado académicamente para realizar una tarea específica.

Para Corica (2012) producto del encuentro con estudiantes de los sectores económicos más desfavorecidos, concluye que según la mirada de ellos las oportunidades futuras son solo para unos pocos. El resto no tiene futuro. Esta situación la viven como injustas y desanima el esfuerzo de continuar estudios superiores.

Advierten que esto en parte es así, porque a ellos sus familias no pueden ayudarlos en las tareas, o con contactos para acceder a un trabajo de calidad, tal vez según sus palabras como los jóvenes que van a las escuelas privadas.

Esto parece reflejar una ilusión frustrante en la que la educación no es suficiente para ellos sino para los elegidos (Bourdieu y Passeron, 2004).

2.3.4. Entorno Familiar

Las condiciones de vida de los sectores económicos más vulnerables son limitantes en lo que refiere a la calidad de vida. Todas las personas quieren que sus hijos tengan oportunidades que les permitan desarrollar capacidades para que su lugar en la estructura

social no sea resultado del azar. De este modo, los padres suelen tener expectativas de que sus hijas e hijos tengan oportunidades educativas que les permitan satisfacer sus necesidades y vivir con bienestar.

Para ello, destinan parte de sus recursos, por modestos que sean, para que sus hijos desarrollen capacidades que les permitan ser libres y vivir en mejores condiciones; todos esperan que las escuelas ayuden en esta tarea.

De esta forma, quienes tienen más ventaja en la estructura social buscan pasar esta ventaja a sus hijas e hijos; quienes tienen menos ventaja buscan una mejora en las oportunidades de sus hijos. Dada esta semejanza en las motivaciones básicas de los padres cabría esperar que la desigualdad social se traspasara de una generación a la siguiente.

Según Fernando Reimers Arias (2000) la desigualdad social se transmite a través de cinco procesos educativos:

- El acceso diferencial a distintos niveles educativos para los pobres y los no pobres. Aun cuando la mayoría de los estudiantes se matricula en la escuela primaria, sólo algunos la culminan —los que provienen de hogares con mayores ingresos— y promueven a la secundaria y a la universidad. Muy pocos de los hijos de los pobres culminan la escuela secundaria y aún menos realizan estudios de tercer nivel.
- El tratamiento diferencial en las escuelas, que da más ventajas a los estudiantes que proceden de hogares de mayores ingresos. Estos estudiantes tienden a concentrarse en escuelas en las que es más fácil aprender porque los maestros están mejor capacitados, dedican más tiempo a tareas de enseñanza, y porque la organización de la escuela está más centrada en apoyar el aprendizaje de los alumnos y hay más recursos para facilitar la tarea de los maestros. Como resultado, los alumnos adquieren más capacidades que les permiten ser libres y tener más opciones de vida.
- La segregación social que ocurre en las escuelas, por la cual la mayor parte de los estudiantes aprende en la escuela a convivir y a relacionarse sólo con personas de un nivel sociocultural semejante al suyo. Esto dificulta a los hijos de hogares de menores ingresos adquirir un capital social en forma de relaciones con personas con mayor capital cultural.

- Los esfuerzos privados que realizan los padres para apoyar la educación de sus hijos. Estos incluyen el tiempo que destinan a conversar con ellos, el tipo de pensamiento que estas conversaciones estimulan, y los recursos que destinan a actividades que desarrollan capacidades. Es esta una forma de transmisión directa de capital cultural de padres a hijos, que ocurre fuera de la escuela. Aun si todos los padres destinaran una proporción equivalente de su tiempo y de sus recursos a apoyar la educación de sus hijos, quienes tienen más recursos —materiales y culturales— podrán darles más oportunidades.
- Los contenidos y procesos educativos que no se dirigen específicamente a tratar la desigualdad como problema de estudio para los pobres y para quienes no lo son. La ausencia de un proyecto para promover la justicia social desde la escuela explica, en buena parte, que la misma opere más como reproductora de la estructura social existente que como espacio de transformación.

Continuando en esta línea, el autor comenta que ninguno de estos cinco procesos es inevitable ya que reflejan decisiones humanas y todos pueden ser influidos por políticas educativas que se lo propongan.

2.3.5. Rendimiento Académico

El rendimiento académico hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar, cualquiera sea el nivel de educación al que uno se esté refiriendo; en otras palabras, el rendimiento académico es una medida de las capacidades del estudiante, que expresa lo que éste ha aprendido a lo largo del proceso formativo, así como la capacidad del alumno para responder a los estímulos educativos. En este sentido, el rendimiento académico está vinculado a la aptitud.

Como se dijo anteriormente, existen diferentes factores que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes, uno de ellos proviene de los adultos referentes y su nivel de estudio o profesionalización.

3. ENCUADRE METODOLÓGICO

Este capítulo está dividido en 4 secciones, a partir de las cuales se justificará la presente investigación. Para comenzar se comentará sobre la Investigación Educativa, luego se tratará el Tipo de Investigación que se realizará, su diseño y la herramienta de recolección de datos elegida, después se formularán los Objetivos, tanto generales como específicos, y para finalizar se desarrollará la Población y Muestra, con mención de las Instituciones a las cuales pertenecen las personas entrevistadas.

Según Balestrini (2002), en el marco metodológico es donde se presentan los métodos, las técnicas y los pasos a seguir en el despliegue de la investigación y en el proceso de obtención de información. En el mismo, se confecciona la ruta a seguir para conseguir de manera acertada los objetivos planeados.

3.1.Consideraciones Generales

La investigación es la reunión, registro y análisis de todos los hechos y factores acerca de los diferentes aspectos y problemas relacionados al análisis de la información con la finalidad única de adquirir conocimiento.

Para Sampieri, Fernández, Baptista (2014) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

Existen dos tipos de investigación, la investigación cualitativa y la cuantitativa. En palabras de McMillan y Schumacher (2005):

“En un primer nivel, cuantitativo y cualitativo se refieren a la distinción sobre la naturaleza del conocimiento: cómo entiende el investigador el mundo y el objetivo último de la investigación. En otro nivel, los términos se refieren a los métodos de investigación (cómo se recogen y analizan los datos) y al tipo de generalizaciones y representaciones que se derivan de ellos” (pp.17-18).

En cuanto al objetivo, consiste en familiarizarse con los elementos teóricos de la investigación y los modelos de análisis que permitan interpretar los resultados obtenidos, y determinar conclusiones con relación a las preguntas planteadas al inicio de la investigación. Asimismo, se busca familiarizarse con los elementos técnicos como son las fuentes de información y técnicas de recolección de datos, así como el tratamiento de la información obtenida.

3.2. Tipo de Investigación

Se decidió una estrategia de investigación cualitativa, dado que es la metodología que se ajusta con mayor precisión. La investigación cualitativa:

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales -entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos- que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”. (Rodríguez Gómez, 1996, p. 32).

Strauss y Corbin (1998), en tanto, agregan que:

“Investigación cualitativa entiende cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizaciones, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones”.

Este modo de investigación permite la producción de datos descriptivos, que constituyen ellos mismos la perspectiva de los actores investigados: sus opiniones, sus acciones. De esta manera, la validez de la información y su interpretación no aparece en la representatividad del caso particular sino en el carácter del trabajo de observación y análisis,

es decir en el intento de comprender cada circunstancia y cada influencia exterior y en la forma particular en que es recibida y adoptada (Gibaja, 1978).

A su vez, esta investigación tiene un diseño etnográfico, a este respecto, se puede decir que, según Sampieri, Fernández, Baptista (2014) los diseños etnográficos:

“Investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar, detecta a los participantes, de ese modo recolecta y analiza los datos. Asimismo, proveen de un “retrato” de los eventos cotidianos” (p.485).

La entrevista en profundidad será la técnica utilizada para indagar si es posible la intervención efectiva de los equipos de gestión, para favorecer la equidad en la continuidad de los estudios superiores.

En este sentido, “La entrevista es una técnica que permite la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional con el propósito de tratar formalmente algún tema” (Pérez Lalanne, 2009).

3.3.Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- Determinar si es posible la intervención efectiva de la gestión escolar en las escuelas del nivel secundario, para favorecer la equidad respecto a la continuidad de estudios superiores por parte de los estudiantes.

Objetivos específicos:

- Identificar qué estrategias puede brindar el equipo de gestión para intervenir.
- Indagar sobre las formas de relevar datos que hacen a la continuidad de estudios superiores por parte de los estudiantes egresados, que tienen las instituciones.

3.4. Población y muestra

Para esta investigación se entrevistó en distintos momentos (año 2019 y 2021) a integrantes de los equipos de gestión de diferentes instituciones de gestión pública y privada de nivel medio. Independientemente de las diferencias en el tiempo la presente investigación es transversal.

La elección de las personas se justifica en que gestionan colegios a los que asisten estudiantes de diferentes estratos económicos.

- **Gestión Pública:**
 - CENS N° 75 D.E. 5: el CENS utiliza las instalaciones de la escuela primaria N°10, dado que no posee edificio propio. Ubicado entre los barrios de Barracas y Nueva Pompeya, precisamente conocido como la Villa Zavaleta o 21 – 24.
Los estudiantes que asisten en un gran porcentaje son de nacionalidad paraguaya, peruana, y boliviana.
Se entrevistó a la directora y al secretario del nivel.
- **Gestión Privada:**
 - Colegio Don Bosco A - 71: situado en un barrio céntrico de la ciudad, en la zona del Congreso Nacional, en dónde tiene más de 100 años de antigüedad y es muy prestigioso, de tradición religiosa y tiene como uno de los ejes principales la caridad cristiana, por lo que hay un fuerte sentido de comunidad, de pertenencia.
Se entrevistó a la Rectora y a un profesor que tiene la carga horaria en los años superiores (3º, 4º y 5º año) además de ser tutor.
 - Centro Educativo Arquidiocesano, Espíritu Santo A – 235: ubicado en el barrio de Palermo. Es un colegio parroquial perteneciente al Arzobispado de Buenos Aires. Se caracteriza por un proyecto de integración, no sólo por la aceptación de estudiantes repetidores de otros colegios sino también con la inclusión de niños con necesidades educativas especiales a través del Post Primario, al que asisten estudiantes con Síndrome de Down.
Se entrevistó al Rector del nivel secundario.

4. ANÁLISIS DE DATOS

Este capítulo se compone de tres apartados, donde se pretende articular, la relación entre los objetivos de la presente investigación con las preguntas de la misma, a partir de los testimonios obtenidos en las entrevistas realizadas y contrastarlos con el marco teórico desarrollado.

4.1. Formas de llevar a cabo la gestión en la Escuela Media

En este apartado se exploró a partir de encuentros con los responsables de los equipos de gestión de diferentes escuelas de nivel secundario sobre cuál es el modelo de gestionar la escuela que les permite alcanzar los objetivos establecidos teniendo en cuenta que los estudiantes que habitan hoy la escuela representan a una población cada vez más heterogénea.

En este sentido, los entrevistados advirtieron que no se trata de una receta única, sino que la fortaleza más importante que puede presentar hoy una escuela que atiende múltiples demandas es la “gestión en equipo”:

“[...] Yo gestiono en equipo; yo soy la rectora, pero nosotros tenemos una gestión en equipo. [...] Entonces, esto hace que uno también comparta, comparta las responsabilidades, comparta la mirada, la discusión” (Rectora Colegio Don Bosco, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

También sobre el trabajo en equipo se desprende el siguiente testimonio:

“[...] haberme encontrado en esa situación, con relativa poca experiencia y el desafío de dirigir una escuela que se abría, me fue llevando a descubrir el desafío que es gestionar una escuela... esta atención de una multiplicidad de cosas, en las cuales tenés que aprender a ver cuáles son las prioritarias, cuáles son las importantes, también uno va aprendiendo a dar respuesta las cosas urgentes,

sabe que hay cosas que van a quedar esperando, otras sobre las que se va a ir avanzando, pero más que nada en la construcción de un proyecto junto con el equipo con el cual uno tiene que trabajar” (Rector Colegio Espíritu Santo, comunicación personal, 25 de Junio de 2021).

De forma semejante, otro integrante de uno de los equipos de gestión, de los colegios entrevistados aportó:

“Formar un buen equipo de trabajo, [...] lo principal es la confianza, viste, sentirse qué bueno, uno está haciendo una cosa, la otra persona esté haciendo lo otro, que haya un ida y vuelta de responsabilidades. Saber delegar, también” (secretario CENS N°75, comunicación personal, 7 de agosto de 2019).

En resumen, todos los entrevistados adhieren al concepto de una gestión en equipo. Pero, un dato no menos importante es que cuándo fueron consultados por dónde pasa la tarea diaria, una de las entrevistadas comenta:

“Eh, es un poco lo que te comentaba antes, mi tarea es mediar, o eso es lo que más me gusta hacer. [...]

A veces reparto las viandas, pero en general me ocupo de mediar.

Hay días, que me voy de acá y digo, no hice nada de todo lo que me había propuesto hacer: no hice el acta de la reunión, no contesté el mail al supervisor, y así se me pasó todo el día, o la noche (risas)” (directora, CENS N°75, comunicación personal, 7 de agosto de 2019).

En este sentido, parecería que el ideal y la práctica, distan de coincidir.

Otro elemento que surge como un valor respecto del modo de llevar a cabo la gestión escolar es el ejercicio de una autoridad democrática y la capacidad de conformar grupos de trabajos fuertes, empoderar a los demás. De forma semejante, se desprenden, los siguientes comentarios:

“[...] creo tener algunas ideas claras... y me gusta que el que está enfrente sepa que tengo ideas claras sobre ciertas cosas y desde luego, el lugar de gestión, bueno, para este lado vamos yendo y tratar de descubrir cuál es la virtud y capacidad del otro, para desde ahí potenciar a aquél, es decir, el que entra en el aula es el profe no es el rector, el rector entra cada tanto a observar, a saludar a los chicos, a dar un aviso, pero el que da clases es el profe... lo que hacen la escuela son los profes, [...]” (Rector Colegio Espíritu Santo, comunicación personal, 25 de Junio de 2021).

“A mí me parece que es un colegio más abierto en todo sentido, de más comunicación, más sincero, más plural. En donde no sólo las cosas están escritas en los documentos, sino que se viven.

Logros todos de equipo, pero en serio lo digo, no son logros míos... ¿Qué pude aportar yo a eso? Diversificar, traer gente, variar, te traigo a uno, te traigo a otro, sumo, bajo, cambio, rompo estructuras... eso sí va en GD, pero cada uno fue poniendo lo suyo para que eso se haga así.

También tengo medio ojo para las características de las personas y sé cómo agarrarla por el lado que va a sumar y por el lado que no y a veces hasta se lo digo como en chiste a las personas, eso sí. Lo que ayuda también a poder armar, junto con el equipo, grupos de trabajos o ubicar a las personas en determinados lugares o roles” (Rectora Colegio Don Bosco, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

Estos testimonios están en concordancia con lo que se desarrolló en el marco teórico cuando se expresa que la gestión escolar es el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo.

Este planteamiento remite a considerar el trabajo conjunto de actores directos, como los actores indirectos. (p.8)

Además, y tomando el último testimonio citado se observa relación con el capítulo I, cuando hace referencia a la capacitación de los docentes y la conformación de grupo de trabajo adjetivados como fuertes. “Tal vez, una fortaleza importante radique en el plantel docente de cada institución. Y cómo los equipos de gestión capacitan a los profesores del nivel con diferentes herramientas que inciden en la motivación y preparación de los estudiantes para continuar con los estudios superiores” (p.11).

En esta línea de desarrollo es cuando toman un papel primordial la capacitación de los docentes: “Por este motivo, se hace imprescindible que los docentes de todas las asignaturas incorporen algunos conceptos básicos de psicología y de psicoanálisis, además de conocimientos sobre psicología de las etapas evolutivas de la vida” (p.12).

4.2.Herramientas para favorecer la equidad y la igualdad

En este punto, se pretende identificar si las estrategias de intervención que proponen los equipos de gestión consultados atienden, la equidad e igualdad planteada como objetivo de la presente investigación, sobre todo en aquellos estudiantes que pertenecen a contextos más vulnerables.

Para ilustrarlo se citan algunas respuestas de los entrevistados:

“Les decía que el colegio tiene una característica, que justamente tradicionalmente tenemos, que es lo siguiente... cuando el Arzobispado toma la institución... y lo asume el representante legal que actualmente es representante legal nuestro... lo que empieza a generar es una... la definición de una institución integradora.

Nosotros trabajamos con alumnos integrados en todos los niveles [...] Nosotros además recibimos a los chicos de la post-primaria del colegio Tognoni.

Miren, hay como un concepto de que el Espíritu Santo es un colegio que integra, entonces ese es un valor. Pero ese es un valor agregado que el colegio tiene. Lo cual también está en un marco de pensamiento de tratar de ser la escuela católica del barrio más abierta que podamos ser. Esto lo vemos en otras cosas, por ejemplo, por supuesto si hay casos de repitentes propios, que no han tenido ninguna

situación grave de disciplina, etc., se da la oportunidad de repitencia pero lo mismo hacemos con chicos de otras escuelas” (Rector Colegio Espíritu Santo, comunicación personal, 25 de junio de 2021).

“El Proyecto Institucional, tiene la afirmación sobre la diversidad y la inclusión, es parte de nuestro PI y en este sentido nosotros fuimos siendo creativos, generando diferentes dispositivos para mejorar eso.

[...]

Otro dispositivo que tienen que ver con este principio de inclusión y diversidad, los chicos que por ahí quedan afuera del sistema porque se quedaron libres o porque tuvieron algún problema familiar, algún problema psiquiátrico, alguna situación de depresión, es generarle instancias extracurriculares para que puedan rendir” (Rectora Colegio Don Bosco, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

De estos aportes, se infiere que los directivos de las escuelas al ser consultados sobre cómo buscan la equidad de condiciones en sus estudiantes, contestan con ejemplos de inclusión e integración. Y si bien hoy la escuela requiere que sea de “puertas abiertas” integración y equidad no son sinónimos.

Sobre este concepto en el marco teórico se desarrolla que la equidad busca igualdad de oportunidades, sobre todo para los sectores económicos más vulnerables.

Entonces, es claro que para que haya oportunidades es necesario ingresar al sistema educativo, dando lugar a la ya mencionada heterogeneidad: “Garantizar la inclusión educativa a través de políticas universales y de estrategias pedagógicas y de asignación de recursos que otorguen prioridad a los sectores más desfavorecidos de la sociedad” (p.15).

Pero la inclusión no garantiza igualdad de oportunidades, para continuar con los estudios superiores o para el mundo del trabajo. Pero sí, cumple según se expuso, con la obligatoriedad de ingresar, transitar y egresar del nivel secundario: “Se debe asegurar una educación de calidad con igualdad de oportunidades y posibilidades, sin desequilibrios regionales ni inequidades sociales” (p.15).

Así, el secretario entrevistado compartía:

“Y la parte más linda, la que más me gusta es cuando tengo que hacer el título y firmárselo. Eso es lo que más me gusta, porque bueno, cumplieron un ciclo. [...], a este lo encontré en el barrio, lo convencí para que venga a estudiar o me lo crucé en el centro de oficios y estaba haciendo un curso y le digo vení a terminar el secundario, y lo enganché y ese trajo a otra persona y se fue recomendando, eh, y llegar a ese momento y firmarle el título está bueno, me gratifica mucho” (secretario CENS N°75, comunicación personal, 7 de Agosto de 2019).

Este aspecto, refiere a lo que se desarrolla en el marco teórico respecto a la importancia de encontrar en la escuela a un adulto referente que sirva de guía “El rol del adulto referente estará dado por la presencia que les permite a los jóvenes organizarse frente a la realidad y una adecuada integración social, mediante un equilibrio entre el afecto y la autoridad”, p28.

En esa institución el adulto referente es el secretario, dado que es quién en general pareciera ser, quién acerca a los estudiantes al CENS, y realiza un seguimiento de las trayectorias.

4.3. Datos que reflejan la continuidad con los estudios superiores

Al iniciar esta investigación, también surgieron interrogantes sobre si se relevan datos respecto a por dónde pasa la vida de los egresados y en caso de hacerlo ¿cómo se hace? Pero también, ante la multiplicidad de tareas que hoy demanda a los equipos de gestión, surge la pregunta:

- “Ante los índices que ratifican una distribución de la riqueza cada vez más desigual en Argentina, ¿Es posible que desde el campo de la gestión educativa se pueda incidir para revertir estos resultados negativos?” (p.2).

Para empezar, hay que decir que se entiende que este es un elemento importante a tener en cuenta, dado que, entre otros, sirve para verificar si la escuela media, los prepara para continuar con los estudios superiores, y que estos puedan transitarlo con éxito.

A este respecto, los entrevistados comentan que hoy son muchos los docentes que tienen contacto con los estudiantes mediante las redes sociales. En particular, una de las instituciones convocó a los egresados de los últimos años, que estén estudiando, para compartir sus experiencias universitarias con los chicos de quinto año. Estos encuentros se dan en el marco de un programa extracurricular de orientación vocacional.

En esta línea también se convocan a profesionales, quienes intentan que sean ex estudiantes de la institución, para contar, el abanico de oferta laboral a partir de las carreras elegidas.

Por otro lado, los directivos entrevistados coinciden en que los últimos años la escuela media no sólo cumple una función pedagógica, y que abrir tanto el espectro en ocasiones ha ido en detrimento del nivel académico.

En concordancia con lo anterior, del encuentro con uno de los directivos se desprende:

“Después otro eje que queremos seguir profundizando, es cómo poder mejorar la calidad educativa aún en situaciones de tanta diversidad, y ahí nos largamos a lo de la Secundaria del Futuro, a pensar otros modelos de evaluación, a pensar en sistema de evaluación por rúbrica, a dar otros espacios de proyectos interdisciplinarios, que siempre haya visitas didácticas, que siempre haya como otras cosas por fuera de lo tradicional para mejorar la propuesta en torno a lo que uno llama calidad educativa” (Rectora Colegio Don Bosco, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

En este sentido, tratando de achicar la brecha que se produce entre los diferentes sectores económicos este mismo directivo afirma:

“[...] Y lo que decíamos antes cuando hablábamos de la misión y visión, la centralidad del joven, en el caso de escuela es de los aprendizajes del joven y todo el resto de su vida en general. Para mí es como clave, siempre uno... no sé, yo por

lo menos la tengo totalmente incorporada la pregunta ¿es mejor para el alumno?, ¿es mejor para el pibe?

Entonces, vamos a hacer una salida, ¿está bueno para los aprendizajes? Está bueno, si me parece una truchada, voy a decir que no. Pero, no sé... vamos, no sé, Fulanito ¿lo puedo sacar del aula por tal cosa?... y no, mejor que no... pero mira que le paso esto... y bueno, entonces... como rápidamente tratar de ubicar dónde está lo importante” (Rectora Colegio Don Bosco, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

Además, los entrevistados, coinciden en que un denominador común son las tutorías o aquellos docentes que, sin tener cargo como tal, por su empatía con el grupo de estudiantes pueden convertirse en adultos referentes para ellos. Es a partir de ello que el marco teórico se menciona la importancia del plantel docente en la motivación de los estudios.

En lo que respecta al relevamiento de datos para saber por dónde pasa la vida de los egresados luego de transitar los estudios secundarios, un directivo entrevistado nos comentó:

“La materia pendiente yo creo que es eso, lograr un mayor vínculo con los alumnos; seguir, que es lo que pasa a ver cuándo ellos egresan, qué están haciendo. Porque a veces, bueno terminaron acá y bueno no sabemos en qué están... con algunos sí, porque los ves en el barrio, andan caminando, logramos tener un contacto, entonces pasa que terminan o dejan de estudiar y no tenemos contacto. Y por ahí, el CENS, como escuela por más que sean adultos tendría que estar, estarles encima y ver si tenés algún drama y ver como lo podemos solucionar. Hemos tenido casos, que hemos solucionado, pero la gran mayoría cuando se van, no sabemos por qué se van, este... y, me siento como que falta eso, lograr cerrar el círculo con el alumno. [...] Más allá de la misión cumplida, tendríamos que seguir” (secretario CENS N°75, comunicación personal, 7 de agosto de 2019).

Con respecto a este apartado en el marco teórico se desarrolló, que según se establece en los diseños curriculares de los ciclos orientados: “En este contexto de transformación constante, se espera que los sujetos sean capaces de desempeñarse en los diferentes aspectos de la vida personal y profesional de manera coherente con esos cambios. Lo cual nos obliga a repensar la educación de hoy, específicamente en lo que se refiere a las prácticas y conocimientos que la escuela le transfiere, el modo de apropiación y los aprendizajes que hoy resultan significativos” (p.23). Aquí se encuentra, una correlación entre la multiplicidad de tareas que enfrenta hoy la escuela secundaria, con respecto a los comentarios de las personas entrevistadas.

Para finalizar, un dato no menor, en el marco teórico también se argumenta que “Es posible que la organización primaria de la que provienen los jóvenes, preste ventajas o desventajas en función del nivel educativo que los integrantes tengan, es decir, si los estudiantes provienen de un seno familiar que cuente con profesionales, y trayectorias que puedan acompañar desde la experiencia” (p.26).

En ese sentido, también se desarrolla, que asisten a la escuela en busca de oportunidades que atenúen las desigualdades. En este aspecto, de las entrevistas se desprende, que las diferentes ofertas estudiantiles no achican la brecha de las inequidades sociales y que a mayor población vulnerable más se advierte la pluralidad de funciones que cumple la escuela.

En los antecedentes, asimismo, se enfatizan en esta brecha que surge según los diferentes sectores económicos, y las condiciones familiares de las que provienen los estudiantes. Y los directivos entrevistados, son conscientes de esta situación, e intentan trabajar en pos de atender las desigualdades. El tema radica, en no dejarlo a la buena voluntad de los docentes, tutores y demás actores, sino en que sea un eje prioritario a trabajar.

5. CONCLUSIONES

Hoy la gestión educativa en las escuelas de nivel medio implica una tarea en equipo.

El Rector de puertas cerradas, aislado del contacto cotidiano con los otros actores de la comunidad educativa, representa a un tiempo distinto, contracultural.

En la actualidad, se tiende a referirse como “equipo de gestión” o “equipo de conducción” y esta idea de trabajo en grupo de tipo colaborativo, no sólo tiene que ver con las formas sino con el modo de gestionar, el cual, entre otras, permite delegar.

Además, un equipo de gestión se hace fuerte cuando logra alcanzar los siguientes elementos:

- Conformar grupos de trabajo afines: poder elegir al cuerpo docente, integrantes del equipo de acompañamiento como psicólogos, psicopedagogos, tutores, preceptores, etcétera, les permitirá a los directivos, decidir, por los estilos, en lo que hace al modo de hacer las cosas por parte de estos sujetos.
Muchas veces los directivos llegan a trabajar a las escuelas, donde los grupos ya están conformados y en algunos casos puede ser una desventaja. Requiere entonces de una doble habilidad: la flexibilidad para adaptarse al entorno, y la capacidad de esperar para que se produzca la transición típica de las instituciones.
- Capacitación continua y constante en diferentes áreas: Aquí no sólo se refleja la importancia de la formación para quienes llegan a los cargos directivos sino también, para los docentes, que en definitiva son los que interactúan diariamente con los estudiantes.
- Capacidad de liderazgo positivo: aquí entrará en juego la forma de comunicar; la capacidad de conformar grupos de trabajo fuertes con las personas que integran el plantel, teniendo en cuenta las fortalezas individuales del personal, para la correcta distribución de roles.

Todo equipo de gestión que cuente con estos elementos, tendrá mejores y/o más herramientas para llevar a cabo intervenciones efectivas que atiendan las inequidades sociales que presenta por estos tiempos la escuela secundaria.

Garantizar la igualdad de oportunidades para los sectores económicos más vulnerables requiere de un poco más que del conjunto de buenas intenciones individuales.

Respecto al relevamiento de datos, en lo que hace a la continuidad con los estudios superiores, este apartado representa un ejemplo de las desigualdades que refleja la escuela media dependiendo de la población con la que se trabaja.

Aquellas instituciones que cuentan con mejores recursos económicos, demostraron tener más elementos para el relevamiento de datos. Ya sea porque lo hace en el marco de programas de orientación vocacional, o porque cuentan con programas para conformar la base de datos, o mismo porque hay docentes quienes con el correr de los años se han convertido en adultos referentes para los estudiantes y mantienen contacto luego que estos egresan de la escuela secundaria.

Pero en aquellas escuelas a la que asisten estudiantes de los sectores económicos más desfavorecidos se evidencia como materia pendiente.

Por otro lado, en lo referente a las limitaciones al momento de realizar la presente investigación, fueron más de tipo personal. Las mismas radican en no poder encontrar los tiempos para realizarla.

Al ejercer en los últimos años la tarea docente en escuelas de nivel medio y tener una carga horaria de más de cincuenta horas semanales, las cuales se distribuyen en cuatro instituciones, siempre la prioridad terminó pasando por cumplir con las responsabilidades laborales.

El mayor error creo fue no lograr cumplir con el cronograma establecido por el docente.

Para finalizar las futuras líneas de investigación podrían pasar por: las formas de capacitación respecto a todos los actores incluyendo a los indirectos, es decir, las familias de los estudiantes; así como la forma de sistematizar los datos para acceder a la información respecto a la continuidad con los estudios superiores.

Referencias bibliográficas

- Allidièri, Noemí. (2008). *El vínculo profesor – alumno: una lectura psicológica*. Buenos Aires: Biblos.
- Álvarez González, M (2017): Hacia un modelo integrador de la tutoría en los diferentes niveles educativos. *Revista Educatio Siglo XXI*, 35 (2), 21-42. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.6018/j/298501>
- Blejmar, Bernardo. (2011). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Bourdieu, P y Passeron, J. (1979) *La reproducción, Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Barcelona: Laia.
- Bourdieu, P. (1988) *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. España: Taurus.
- Cano García, Elena (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. Argentina: La Muralla SA.
- Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1996). Artículo 23.
- Constitución de la Nación Argentina (1994). Artículo 14
- Dussel, I., Brito, A. y Núñez, P. (2007). *Más allá de la crisis. Percepciones de docentes y alumnos sobre la escuela secundaria*. Buenos Aires: Fundación Santillana.
- El *Diseño Curricular para la Nueva Escuela Secundaria. Marco General*. 2015 Balestrini M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. República Bolivariana de Venezuela: Servicio editorial Caracas.
- El *Diseño Curricular para la Nueva Escuela Secundaria. Ciclo Orientado del Bachillerato*. 2015
- Giroux, H. y McLaren, P. (1998) *Sociedad, cultura y educación*. Madrid: Miño y Dávila

- Girvs, S., y Palamidessi, M. (2004). *EL ABC de la tarea docente: Currículum y enseñanza*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill Education.
- Ibáñez, J. (2004) "La educación transformadora. Conceptos, fines, métodos." Recuperado en: <http://jei.pangea.org/edu/f/edu-transf-conc.htm>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Tecnologías de la información y las comunicaciones. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-IndicadoresSociodemograficos>.
- Jozami, A, (2003). *La destrucción de una Nación*. Buenos Aires: Mondadori.
- Lerner Matriz, Jeannette (2010). Rendimiento académico en la perspectiva del desarrollo y bienestar del estudiante. Una visión clínico psicoanalítica. *Revista Universidad EAFIT*, 46 (160). Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16802>
- Ley 24.521. Ley de Educación Superior (1995). Artículo 7.
- Ley 26.206. Ley de Educación Nacional, Art. 11. Publicada en el Boletín Oficial, 28 de diciembre de 2006, Argentina.
- Ley 26.206. Ley de Educación Nacional, Art. 13. Publicada en el Boletín Oficial, 28 de diciembre de 2006, Argentina.
- Ley 26.206. Ley de Educación Nacional, Art. 17. Publicada en el Boletín Oficial, 28 de diciembre de 2006, Argentina.
- Ley 26.206. Ley de Educación Nacional. Publicada en el Boletín Oficial, 28 de diciembre de 2006, Argentina.
- McMillan, James H. & Schumacher, Sally. (2005). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación S.A.

- Reimers Arias, F., (2000): ¿Equidad en la educación? *Revista Ibero-Americana*, 23, Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie23a01.htm>
- Rodríguez G., Gill Flores, J.& Gargía Jiménez, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ed. Aljibe.
- Sánchez Delgado, P., & Rodríguez Miguel, J. C. (2011). Globalización y educación: repercusiones del fenómeno en los estudiantes y alternativas frente al mismo. *Revista Iberoamericana De Educación*, 54(5), 1-12. Recuperado de: <https://doi.org/10.35362/rie5451653>
- Stenhouse, L. (1987). *Investigación y desarrollo del currículum*. Madrid.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1998) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Tiramonti, G. (2022/06/0) Las esforzadas trayectorias educativas de los chicos pobres. *TN Opinión*. 1-4 Recuperado de: <https://tn.com.ar/opinion/2021/06/06/las-esforzadas-trayectorias-educativas-de-los-chicos-pobres/>
- Veleda, C., Rivas, A. y Mezadra F. (2011) *La construcción de la justicia educativa. Criterios de redistribución y reconocimiento para la educación argentina*, CIPPECUNICEF-Embajada de Finlandia, Buenos Aires, 2011.

Anexo A. Guía de entrevistas

Entrevista directora de CENS

Nombre:

Formación de base:

Antigüedad en la docencia:

Antigüedad en el cargo:

1. ¿Qué me podés contar de la Institución, respecto a la historia? Si sabes cuándo fue creada, quiénes son los fundadores... historia de la institución en general
2. El nivel ¿Qué matrícula tiene aproximadamente? Mujeres /varones
3. ¿Y los chicos que asisten son de la zona?
4. ¿Por qué cree que los estudiantes deciden asistir a este CENS?
5. ¿Cómo fue que llegaste al cargo directivo?
6. ¿Y el equipo de gestión?
7. ¿Cuántos docentes tiene la escuela?
8. ¿Por dónde pasan tus prioridades hoy en cuanto a lo laboral? ¿Qué es lo que más te demanda?
9. ¿Cómo manejas tu tiempo un día habitual en la escuela?
10. ¿El CENS cuenta con un PEI?
11. Con respecto a los docentes... ¿los evalúan? De ser así, ¿Cómo?
12. ¿Hay conflictos dentro del plantel docente? ¿Se llevan todos relativamente bien?
¿Llegan a acuerdos?
13. ¿Tienen datos reales sobre qué porcentaje de estudiantes egresa en un ciclo lectivo?
¿Queda algún tipo de contacto con los egresados?
14. ¿Quién es Adriana O?
15. Última pregunta... ¿Hay algo que no te preguntamos y que consideras importante querer compartir?

Entrevista secretario de CENS

Nombre:

Título de base:

Antigüedad en el cargo:

1. ¿Y, en este CENS, trabajas cómo...?
2. ¿Y, cómo fue que llegaste?
3. ¿Te gusta trabajar acá?
4. ¿Y, te gusta la secretaria en particular?
5. ¿Qué características tiene trabajar en un CENS, y en particular uno que está ubicado en este lugar, en este contexto, con los chicos que vienen?
6. ¿Tu principal tarea como secretario, cuál es?
7. Vos formas parte de la gestión acá ¿Qué tareas son las que debés articular más con la directora?
8. ¿Y con respecto a la historia del CENS, sentís que hay alguna asignatura pendiente, algo por mejorar?
9. A raíz de esto, ¿Vos sentís que logras cortar con el trabajo, cuando te vas de acá?
10. Ustedes acá trabajan en un edificio que es prestado. ¿y es prestado porque, pertenece a la escuela primaria?
11. ¿No lo toman como propio?
12. ¿Y con respecto a la rotación de docentes sentís que es menor que lo que anda rondando en el imaginario colectivo, en este CENS en particular?
13. Ultima pregunta. Con respecto a tus tareas de secretario. En el caso de los chicos que asisten y que están judicializados, ¿Requiere alguna articulación con personas externas a la institución, sobre régimen de asistencias por ejemplo?

Entrevista Rectora del Colegio Don Bosco

Nombre:

Título de base:

Antigüedad en la docencia:

Antigüedad en el cargo:

1. ¿Cómo fue que llegaste al cargo directivo?
2. ¿Cuál es la misión y visión de esta institución?
3. ¿Te sentís identificada con esta misión y visión?
4. Bueno, todo esto está relacionado a cómo describirías a esta escuela.
5. Y este cambio de población ¿hizo que la escuela también cambiara? ¿Demanda algo distinto?
6. Y cómo toman los docentes esto, desde lo pedagógico ¿Cómo lo trabajan? ¿Están abiertos a estos cambios?
7. Y desde la gestión, en tu lugar... ¿Cómo resolvés todas estas situaciones que van surgiendo? ¿Qué herramientas brindas?
8. Y este grupo que es más resistente ¿nunca se reveló y dijo hasta acá llegamos, no pensamos seguir?
9. ¿Y cómo se reconoce el trabajo que hace el docente? ¿Cómo lo incentiva, por ejemplo, en esta situación que contás como para que el docente tenga más ganas de involucrarse?
10. Con respecto al acompañamiento que ustedes hacen ¿los profesores están conformes?
11. Y entre los docentes ¿Cómo se ve que es la relación? ¿Hay roces, tensión, conflictos?
12. ¿Y cómo tomaron tu ingreso? Es decir, no venías de ser egresada, ni de los salesianos, alguien externo totalmente.
13. Y estas tensiones entre los docentes ¿Cómo las resuelve el equipo de gestión? ¿Deja que ellos solucionen sus diferencias o ustedes intervienen?
14. En este caso en particular que citaste ¿Cómo fue que intervinieron?
15. Pero esta es la manera que por ahí manejan cuando los vínculos de las personas pueden llegar a repercutir en algo pedagógico...
16. ¿Los docentes participan en la toma de alguna decisión?
17. ¿Los roles y las tareas en la gestión como se distribuyen? ¿Quién se encarga de cada cosa?

18. ¿Cómo se organizan con las reuniones? ¿Son pautadas con anterioridad o surgen de acuerdo a las necesidades del momento?
19. ¿Qué características crees que debe tener un equipo de gestión para favorecer la excelencia en una institución?
20. Al menos estos dos elementos claros para vos, por un lado, la comunicación y por el otro lado esto de verse como equipo ¿Consideras que en esta gestión están?
21. ¿Me podés comentar el Proyecto Institucional?
22. ¿Quiénes formaron parte de la elaboración del Proyecto?
23. ¿Y los docentes conocen este Proyecto Institucional? ¿Están al tanto de que todos tienen que ir por ese camino?
24. ¿De qué manera se comunican las cosas?
25. Y si, en tu trabajo, te surge alguna duda o inquietud ¿A quién recurrís? ¿Cómo la solucionas?
26. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaste en tu gestión?
27. ¿Cómo manejas tu tiempo un día habitual en la escuela?
28. ¿Pasas por las aulas?
29. ¿Y a vos quién te evalúa?
30. ¿Qué balance haces de este tiempo de gestión?
31. ¿Y este cambio lo ves como un logro durante tu gestión?
32. ¿Hay algún otro logro que puedas comentarme?
33. ¿Se realizó el último Operativo Aprender?
34. ¿Cómo les fue?
35. ¿Los resultados se socializan?
36. ¿Y en cuanto a la relación con la comunidad? ¿Las familias?
37. Para finalizar, lo dijiste, pero... ¿cuál es tu asignatura pendiente en esta institución?
38. ¿Cómo te sentiste al ser entrevistada?
39. ¿Hay algo que no te pregunté que te hubiese gustado que te preguntara o que me quieras contar que pienses que es importante que lo sepa?

Entrevista a docente, tutor y coordinador de una de las áreas o departamentos del Colegio

Don Bosco

Nombre:

Título de base:

Antigüedad en la docencia:

Antigüedad en el cargo como tutor:

1. ¿Cuáles son sus funciones y/o tareas dentro del departamento?
2. ¿Cuántos docentes integran el departamento?
3. ¿Revisa las planificaciones del área?
4. ¿Observa las clases? ¿Con qué frecuencia? ¿Da devoluciones sobre lo observado a los profesores?
5. ¿Las planificaciones son evaluadas anualmente?
6. ¿Coordinan con todos los profesores del departamento los contenidos a abordar anualmente?
7. ¿Cuáles son las estrategias didácticas y metodologías más usadas en el área?
8. ¿Realizan salidas didácticas? ¿Cómo las organizan?
9. ¿Realizan propuestas de articulación con otras áreas?
10. ¿Cómo se organizan los tiempos y los espacios atendiendo a la especificidad del área y a las características de los alumnos?
11. ¿Qué criterios y/o procedimientos de evaluación se adoptan en función de la especificidad del área en general?
12. ¿Qué, cómo y cuándo se evalúa? ¿Acuerdan metodologías de evaluación?
13. ¿Hacen reuniones de departamento? ¿Con qué frecuencia?
14. ¿Tienen PEI en la institución? ¿Lo conoce? ¿Trabajan en función del mismo?
15. ¿Armaron algún Proyecto Curricular este año? ¿Quiénes participaron en su producción?

Entrevista Rector del Colegio Espíritu Santo

Nombre:

Título de base:

Antigüedad en la docencia:

Antigüedad en el cargo:

1. ¿Qué me podés contar de la Institución, respecto a la historia? Historia de la institución en general
2. En internet encontramos que también tenía nivel superior...
3. El nivel medio actual ¿Qué matrícula tiene aproximadamente?
4. Y ¿cuál es el promedio en términos de porcentaje que finaliza 5to año?
5. ¿Mantienen algún tipo de contacto con los egresados?
6. ¿Y los chicos que asisten, son de la zona?
7. Con respecto a este tema... ¿Cuál es tu principal competencia en la institución?
8. No pudimos dejar de apreciar un nenito, de primaria, que entró con la silla de ruedas...
9. ¿Crees que ese es uno de los valores fuertes por los que las familias también eligen este colegio?
10. Punto a parte... ¿Quién es Ricardo B?
11. ¿Cuántos docentes tiene la escuela?
12. ¿Y el equipo de gestión?
13. ¿La secretaria es solo del nivel o de toda la escuela?
14. Hablando de esto... ¿Por dónde pasan tus prioridades hoy en cuanto a lo laboral? ¿Qué es lo que más te demanda?
15. Bueno, está en construcción el PCI... ¿Tenés idea cuántos años hace que no se toca o se modifica el PEI?
16. Con respecto a los docentes... ¿Cómo los evalúan?
17. ¿Hay conflictos dentro del plantel docente? ¿Se llevan todos relativamente bien? ¿Llegan a acuerdos?
18. Última pregunta... ¿Hay algo que no te pregunté y que consideras importante querer compartir?