

## **Perfil del orientador**

Tareas del mismo

- **Durante las visitas acompañará el proceso que protagonizarán las instituciones apoyando y**
- **asesorando las distintas instancias que comprenda la elaboración del plan de mejora o**
- **asistiendo al cuerpo inspectivo en lo que consideren pertinente.**
- **El orientador deberá conocer a fondo el centro con el que va a trabajar. Esto supone el**
- **conocimiento interno y contextual de la institución, así como de los operadores comunitarios**
- **con los cuales resultaría sustantivo generar redes que permitan viabilizar acuerdos y generar**
- **reconocimiento y colaboración hacia el centro educativo.**
- **El orientador deberá desarrollar una relación amigable con los actores de la comunidad**
- **educativa, procurando formar parte de la misma desde un rol de facilitador de procesos y**
- **relaciones humanas. Asimismo, tendrá que tender puentes entre los bloqueos que se generen**
- **y la capacidad de iniciativa para colaborar en la resolución de situaciones-problema. Esto**
- **supone un manejo fluido con las inspecciones respectivas, así como con los especialistas**
- **disponibles para asistir a la institución en los aspectos que lo requieran.**

## **Perfil orientador**

### **Rol**

- **En ningún caso se**
- **tratará de sustituir a los actores responsables de las funciones que se desempeñan sino en el**
- **acompañamiento de los mismos en los procesos de mejora que deban estimularse.**
- **En todos los casos el orientador oficiará de coordinador entre el centro y la Dirección de**
- **Investigación y Evaluación Estadística de la ANEP en cada uno de los operativos que el**
- **programa de evaluación externa lo requiera, para garantizar, en todos los casos, las**
- **condiciones adecuadas de la aplicación del mismo.**
- **El orientador asesorará en forma constante e informada al equipo institucional en todas las**
- **instancias previstas en el Proyecto para la evaluación del mismo. El orientador deberá velar**
- **por el cronograma de evaluaciones, así como colaborar en la elaboración de instrumentos,**
- **procesamiento de datos y devolución de resultados. En esta última fase, será de fundamental**
- **importancia la colaboración del orientador en el debate colectivo que problematice, analice**
- **y aborde la toma de decisiones para la mejora que se requiera.**

# CONOCIMIENTO CONVENCIONAL SOBRE EL CAMBIO EDUCATIVO.

Fuente: Fullan y Miles, 1992

# Lo que implica el proceso de cambio en educación:

- La resistencia es inevitable, la gente se resiste a cambiar.
- Cada centro es un mundo particular.
- Muchas veces las cosas cambian para que todo siga igual...
- Los centros escolares son instituciones conservadoras, más difíciles de cambiar que otras organizaciones.
- Es necesario un proyecto, objetivos y una serie de tareas antes de comenzar.
- No se puede quedar bien con todos.
- Es necesaria la participación de todos los implicados en el cambio.
- Comenzar con pequeños cambios.

# Continuamos....

- No se puede mandar lo que es importante: no forzar lo que ya es complejo.
- El cambio es un viaje, no un molde.
- Los problemas son nuestros amigos.
- La visión y la planificación estratégica vienen después (las personas aprenden de su interacción con otras; no de las misiones o los cursos)
- Lo individual y lo colectivo son ambos importantes.
- Ni la centralización ni la descentralización funcionan (pero estrategias top-down y bottom-up son ambas necesarias).
- La conexión con el entorno es crítica.
- Toda persona es un agente de cambio.

# El rol de la cultura institucional en relación al cambio.

- La cultura de una escuela (conjunto de expectativas compartidas sobre lo que es y lo que debe ser) deriva tanto del entorno externo como del entorno local.
- Las escuelas varían en la uniformidad de sus culturas (=conocimiento sobre/y seguimiento a /sus normas).
- Las normas varían si los actores las perciben como alterables.
- La aversión al cambio varía con el carácter de las normas desafiadas y la novedad de los desafíos.
- El cambio de conducta es posible a través de una comunicación frecuente de nuevas definiciones sobre lo que es y lo que debe ser y reforzando dichas expectativas.
- El cambio en las conductas puede ser preliminar al cambio cultural, pero no lo asegura.

# La cultura institucional:

- **ETHOS:** lo que distingue a una buena escuela de una mediocre (Rutter et. Al.)
- **LO SAGRADO** - **LO PROFANO**
- Razón de ser - Secundario
- Lo que define - Complementa
- Lo difícil de cambiar - Fácil de cambiar
- Ordena - No necesariamente
- **PREGUNTAS** que vale la pena preguntarse sobre la cultura:
  - Qué contenidos tiene
  - Cuán compartida es y no es
  - Qué aspectos son percibidos como fáciles/difíciles de cambiar
  - Quiénes lo transmiten
  - Cuánto guía el comportamiento de los actores

# LECCIONES APRENDIDAS:

- Crear espacios y tiempos para estas tareas, aparte de estabilidad de los miembros de la escuela.
- Se ha descuidado que el objetivo último de la mejora son los aprendizajes de los alumnos y el trabajo en el aula.
- Tendencia a convertirse en una nueva tecnología de gestión, rígida.
- Es necesario que surja figura del coordinador interno, por acuerdo.
- Es necesario el apoyo externo (asesor, formador).
- Se necesita un compromiso ético de los profesores para romper el individualismo general.



## **Berman : 1981**

### **La importancia de la implementación.**

- Los modelos tecnológicos han fracasado como propuesta de cambio.
- La implementación de las transformaciones es tanto o más importante que los resultados.
- El cambio implica movilización, implementación e institucionalización.
- Las transformaciones dependen del tiempo y del contexto. No se pueden generalizar.

# Características principales de la postulación:

- Posibilidad de autoevaluación, de sistematización y de elaboración de un proyecto con asistencia técnica que promueva cambios para superar debilidades.

# Características sondeadas a partir del cuestionario aplicado al director/a.

- Equipos de trabajo sólidos, comprometidos, alto nivel de permanencia en la institución.
- El nivel socio-cultural de los estudiantes es medio. El liceo recibe el 80% de la población adolescente de la localidad. Este factor determina que cualquier acontecimiento relacionado con ella es trasladado al Liceo.
- Es el centro de la vida social de los jóvenes.
- La diversidad es un rasgo de la población estudiantil.
- Proyectos que se desarrollan en la institución: Tránsito entre Ciclos Educativos; Proyecto de Centro (D.A.R. *Diagnóstico temprano de dificultades de los estudiantes*); Jugar por jugar; Ciencia, Luz y Arte; Carmelo Recicla; Proyectos anuales de áreas o asignaturas.
- Las familias confían en el Liceo, son reacias a asistir a reuniones pero acuden a entrevistas personales.

# Principales fortalezas y bloqueos (cuest. Al dir.)

- Heterogeneidad integrada del alumnado.
- 63% de los docentes son estables.
- 93% de los docentes son titulados o están cerca de titularse.
- Equipos de docencia indirecta muy sólidos y comprometidos (adscriptos, ayudantes de laboratorio, POP, etc.)
- Eventual rechazo de los docentes al registro y al papeleo

# Observación primera visita.

<b>PRIMERA VISITA (presentación de la propuesta y Observación)</b>	
<b>11.- Porcentaje de docentes presentes</b>	<b>90% (76 en 83 docentes)</b>
<b>12.- Clima de trabajo</b>	<b>Muy positivo, constructivo y proactivo.</b>
<b>13.- Modalidad de participación de los asistentes</b>	<b>Atenta e interesada con intervenciones atinadas y pertinentes.</b>
<b>14.- Estilo del director en la reunión</b>	<b>Liderazgo positivo y distribuido.</b>
<b>15.- Grado de conocimiento del ProMejora por parte de los participantes</b>	<b>Alto.</b>
<b>16.- Condiciones de posibilidad del proyecto</b>	<b>Muy favorables en múltiples aspectos.</b>
<b>17.- Infraestructura y equipamiento</b>	<b>Excelentes. Parte del edificio en obras (azoteas y refacciones, etc.)</b>

# Cuestionario a los docentes : expectativas y bloqueos.

<b>19.- Principales expectativas de los docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Formación, capacitación (85%).</b></li><li>• <b>Apoyo técnico (75%).</b></li><li>• <b>Compartir experiencias (30%).</b></li></ul>
<b>20.- Principales dificultades que perciben los docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tiempo disponible de coordinación para el Proyecto (95%).</b></li></ul>

# Síntesis presentada a la comisión:

- Se trata de un centro con historia, trayectoria y amplio reconocimiento de la sociedad local.
- Evidencia experiencia en trabajo por proyectos, cuenta con equipos de trabajo comprometidos con la institución y su mejora.
- Existe un marcado liderazgo de la dirección y su equipo.
- El cuerpo docente posee un muy buen nivel de formación e interés por superarse, así como sentido de pertenencia y alto grado de estabilidad.
- El liceo es un referente social y cultural de la comunidad.
- Se advierte gran integración a pesar de la heterogeneidad del alumnado, lo que remite al modelo ideal de educación pública.

# Objetivos del proyecto.

- **Obj. Gral.:** Fortalecer a los centros para la mejora educativa.
- **Obj. Esp. 1:** Fomentar la capacidad interna de los centros educativos para liderar procesos de cambio.
- **Obj. Esp. 2:** Promover mejoras en aspectos asociados a los aprendizajes, la convivencia y la gestión de cada centro.
- **Obj. Esp.3:** Incentivar prácticas de diagnóstico, autoevaluación y mejora.



# Beneficiarios y resultados esperados:

- **Beneficiarios:**
- Directivos, docentes y estudiantes implicados en la experiencia.
- - Comunidad educativa asociada a cada centro.
- - Agentes educativos pertenecientes a los tres subsistemas
- **Resultados esperados :**
- - Centros educativos fortalecidos en la promoción e instrumentación de procesos de cambio.
- - Equipos docentes consolidados en sus prácticas diagnósticas y de autoevaluación en cada centro.
- - Docentes actualizados en sus prácticas profesionales.
- - Aspectos asociados con los aprendizajes, la convivencia y la gestión fortalecidos.
-

# La evaluación diagnóstica. Fase I

- **¿Para qué?** : Para conocer la realidad del centro e identificar aquellos aspectos asociados a las *dimensiones convivencia, gestión y aprendizaje* que pueden requerir de mejoras.
- **¿Cómo?** :A partir de una consulta general (relevamiento 1) que se realiza a los agentes del centro (docentes, personal administrativo, estudiantes, padres, etc.) y que permite contar con una primera identificación de aspectos fuertes y débiles. Posteriormente se realiza una segunda consulta (relevamiento 2) más focalizada que se concreta luego de analizar los datos obtenidos durante el primer relevamiento.
- Los aspectos identificados como “problemáticos” serán integrados al plan de mejora.

## **Formación de equipos:**

1-Equipo institucional (referente del proyecto)

2-Equipo redactor (elabora documentos y registra)

3-Equipo evaluador (realiza la evaluación de toda la experiencia)

**Una vez definido el equipo que tendrá a su cargo implementar el estudio diagnóstico, les proponemos que intercambien ideas sobre los aspectos operativos que deberían tener en cuenta antes de iniciar esta tarea**

# Actividades

1.1 Informar al centro sobre el proyecto PROMEJORA.

1.2 Sensibilizar a todos los agentes sobre la importancia de promover el diagnóstico y la mejora del centro.

1.3 Organizar los equipos de trabajo que van a participar del diagnóstico y su cronograma.

# Primeras actividades:

- 1.4 Armar un instructivo para relevar la opinión de los agentes educativos, integrando una breve descripción de las dimensiones que organizan el estudio.
- 1.5 Coordinar la realización de la consulta sobre aspectos “fuertes” y “débiles” para detectar la problemática a trabajar (relevamiento 1).
- 1.6 Definir un segundo relevamiento de datos, que dependerá de las tendencias identificadas durante la primera consulta.
- 1.7 Identificar el o los problemas que serán integrados a la propuesta de mejora.
- 1.8 Generar espacios para el intercambio y la discusión de los resultados y la información obtenida.

# Logros de la Fase 1

- - Identificación de la(s) problemática(s) seleccionada(s) por el centro como tema(s) central(es) de mejora.
- - Grupos de trabajo definidos:
  - (i) diseño del proyecto,
  - (ii) grupo impulsor del proyecto,
  - (iii) encargados de la evaluación

# ¿Por qué integrar dos relevamientos de datos en el diagnóstico?

- La primer consulta (que denominamos “relevamiento 1”) se caracteriza por ser amplia y general. Esto quiere decir que interesa contar con la opinión de distintas audiencias (docentes, administrativos, estudiantes, padres, otros agente de la comunidad...), de acuerdo a los intereses que tenga cada centro y a los recursos con los que cuente para realizar este primer sondeo. Es habitual que esta consulta se base en un instrumento sencillo y estructurado (cuestionario o escala de opinión), que permita ser aplicado y analizado en un período breve.
- En general se integran a la consulta, un grupo de ítems o preguntas que pueden ser aplicadas a las diferentes audiencias consultadas, lo que permite contrastar perspectivas sobre un mismo tema. Una vez finalizado el relevamiento y el respectivo análisis de los datos, es posible identificar “tendencias” en las respuestas en relación a una o más “dimensiones que más preocupan” (gestión, convivencia, aprendizaje). Asimismo es posible que los datos permitan visualizar posibles factores causales asociados a una cierta problemática.
- Sobre esa base realizamos la segunda consulta (relevamiento 2) mediante la cual será posible profundizar en la comprensión y conocimiento sobre la dimensión que aparece más comprometida y sobre sus aspectos asociados.
- Para esta segunda consulta, se vuelven a definir las técnicas que se van a utilizar (entrevista, encuesta, observación, grupos de discusión, etc.), así como las audiencias que serán consultadas.