

**Escuela Normal Superior en Lenguas Vivas
“Sofía Broquen de Spangenberg”**

Proyecto de Gestión Institucional

Elección de Regente de Nivel Terciario - Junio 2011

“Los cambios se basan en continuos y pacientes esfuerzos por trabajar en el interior de los centros educativos tal como son, mientras se mantiene una visión de lo que pueden llegar a ser”

Louis y Miles.

Introducción

El presente proyecto pretende plantear que una institución educativa terciaria, formadora de educadores y traductores, puede llevar a cabo procesos satisfactorios de cambio que incrementen el desarrollo de todos los miembros de dicha comunidad, mediante la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de las estructuras organizativas, aplicando estas mejoras al funcionamiento integral de la institución.

Uno de los propósitos y desafíos de esta propuesta es la de construir una visión de institución educativa como organización que no sólo enseña sino que aprende. Esto implica la creación de espacios para analizar los hechos, situaciones problemáticas y propuestas de cambio, que generados desde dentro, modifican la situación presente y la encaminan hacia una mejora posible.

Uno de mis objetivos es facilitar que todas las carreras de la institución trabajen sobre los aspectos organizativos y pedagógicos de una manera articulada para poder desempeñarse como un todo coherente. La construcción de una visión compartida es fundamental ya que impulsa un desarrollo a largo plazo que toma como punto de partida lo diseñado por nuestros antecesores y propone una serie de modificaciones a futuro con el fin de lograr un crecimiento sostenido.

El relevamiento de propuestas de docentes y alumnos muestra la necesidad de abrir nuevas vías de diálogo para encaminar nuestras carreras hacia una mejora concreta. De los aportes anteriormente mencionados, se desprende una clara necesidad de la comunidad educativa de encontrar una modalidad de trabajo superadora, que nos permita canalizar e incrementar el sentido de pertenencia y de comunicación.

Impulsar procesos de participación es uno de los elementos fundamentales para lograr una innovación sostenida. La supervivencia de tal cambio depende fundamentalmente del protagonismo de todos los integrantes de la institución y de la capacidad de negociación de las autoridades entre los objetivos pedagógicos y las cuestiones técnicas, políticas y administrativas.

Por último, adhiero al pensamiento de Peter Senge y Antonio Bolívar, en el logro de una cultura profesional de colaboración, quienes establecen que el liderazgo debe asumirse como tarea compartida capaz de generar nuevas realidades. Esto ayudará a potenciar los procesos de cambio y mejoramiento y producirá un mayor grado de impacto sobre el crecimiento del proyecto institucional.

Marco Teórico

Ninguna institución puede permanecer inalterable a través del tiempo porque está expuesta a una continua transformación. Innumerables factores, tanto internos como externos, hacen que las distintas situaciones educativas sufran modificaciones que transforman la realidad para bien o para mal. Algunas épocas nos encuentran transitando períodos de mayor estabilidad, y otras nos envuelven en una especie de ebullición dentro de la cual todos los integrantes de la comunidad educativa nos sentimos un poco a la deriva. En este aquí y ahora del nivel terciario de la ENSLV Sofía B. de Spangenberg, distintas circunstancias hacen que tanto el profesorado de Portugués y los dos Profesorados de Inglés, como el Traductorado de inglés se enfrenten a un presente que nos encuentra buscando cambios y renovaciones indispensables para seguir creciendo. La incorporación de personal docente nuevo a consecuencia de una cuasi masiva jubilación de muchos profesores “históricos” - pilares sobre los cuales se formó nuestra institución, los cambios en el Reglamento Orgánico en cuanto a la forma de elegir a nuestras autoridades y el tiempo de permanencia de las mismas en los cargos, el incremento de alumnos en algunas áreas y la disminución de la inscripción en otras, el constante cambio y exigencia de un mercado laboral cada vez más demandante, la creciente necesidad de nuestros alumnos de trabajar cada vez una mayor cantidad de horas y, en consecuencia, dedicarle menos tiempo al estudio, y la creciente individualidad que hace que muchas veces no sepamos quienes son nuestros colegas, son sólo algunas de las muchas causas de la situación que en este momento nos toca diagnosticar y tratar de mejorar.

El artículo 6º del Reglamento Orgánico para las Escuelas Normales Superiores, establece que una de las funciones de la misma es la de formar profesores capacitados para actuar profesionalmente y con responsabilidad social, y para contribuir a la construcción y desarrollo de una sociedad más justa y solidaria. Además, detalla que le corresponde contribuir al mejoramiento de la calidad de la enseñanza y al desarrollo social, cultural y económico local y nacional, impulsar acciones de cooperación, articulación e intercambio intrainstitucional y con la comunidad, y desarrollar acciones de investigación, de extensión y de capacitación en la áreas propias a su especialidad. Es, por lo tanto, función de los docentes y directivos como guías para lograr los objetivos, la de buscar y proponer activamente opciones que impulsen tal construcción y desarrollo.

Dice Ronald Barth, “la mejora de una institución surge de la misma institución y no puede ser ordenada desde el exterior”, lo cual nos convierte a todos los miembros de esta comunidad educativa en partícipes responsables de producir los cambios necesarios en pos de las mejoras que pretendemos lograr. En mi caso, me siento plenamente comprometida con esta institución, y estoy convencida de que es posible generar las condiciones necesarias para que tanto alumnos, graduados, docentes y no docentes nos sintamos protagonistas del camino que vamos recorriendo. Actualmente, la mayoría pareciera estar esperando que “alguien” logre producir algunas mejoras, cuando únicamente trabajando proactivamente en equipo, logrando una mayor y más fluida comunicación y abriendo canales de participación podemos empezar a encontrar un crecimiento que se sostenga.

La gestión directiva de una institución terciaria es la responsable de la orientación en la cual la misma se encamina. Algunos de los factores que se ven

influenciados por una determinada gestión son: el direccionamiento estratégico, la cultura institucional y las relaciones de las personas con su entorno. El fortaleciendo del rol del regente como organizador, facilitador y gestor de cambio es fundamental para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación.

Dice M Fullan: "Conseguir la mejora de una institución depende de la comprensión del problema que implica el cambio en la práctica y el desarrollo de las estrategias correspondientes para producir reformas ventajosas." Es fundamental comprender la complejidad que el proceso de cambio deseado supone, el cual comprende faces:

- a) La iniciación, o el proceso que conduce a la decisión de lograr un cambio.
- b) La puesta en marcha del proceso de cambio, en la cual tanto los elementos internos y como los externos deben ser tenidos en cuenta.
- c) La institucionalización, o la inserción de dichos cambios a la práctica ya en uso.

B R Joyce utilizaba la metáfora de "las puertas" que podían irse abriendo en las instituciones para impulsar y generar cambios. Algunas de las mismas son: la autoevaluación que marque un camino hacia la apertura de la investigación, los cambios en los proyectos curriculares, el desarrollo de nuevas estrategias, la renovación del liderazgo y las asociaciones en busca de mejoras conjuntas. Estas últimas son las que propician que el proceso de mejora se produzca en forma más fluida, ya que el compromiso con el cambio es mucho mayor cuando todos aquellos involucrados en el mismo participan en su concreción.

La integración de esfuerzos, la apertura, la inclusión y la paciencia de todos los miembros de la comunidad educativa son algunas de las características que Louis y Miles perfilan como factores necesarios para el éxito de la mejora institucional educativa. Cambiar es ir internalizando una nueva cultura de innovación, creando las oportunas condiciones favorables, a pesar de la inevitable resistencia, ya que las nuevas propuestas pretenden alterar los modos habituales. Tomar la decisión de llevar a cabo una innovación debe implicar ir, poco a poco, sumando energías humanas y materiales al proyecto. Pequeños cambios en un principio, que comiencen a crear un clima de "opción positiva" que poco a poco invite a los más escépticos a sumarse a la propuesta.

"Las instituciones educativas que consiguen llevar a término sus objetivos tienen los mismos problemas que las demás, pero saben enfrentarse mejor a ellos, recurriendo a distintas estrategias, según sea conveniente, a la hora de manejarlos"

Louis y Miles.

Objetivos

De acuerdo con el artículo 32º del Reglamento Orgánico para las Escuelas Normales Superiores, son funciones del Regente:

- a) Participar en el Consejo Directivo*** - Órgano responsable del desarrollo del proyecto del nivel terciario y de la orientación, asesoramiento y supervisión de la gestión.
- b) Articular las acciones vinculadas al desarrollo de las carreras, y evaluar y emitir opinión acerca de las actividades realizadas.***
- c) Gestionar la aplicación del calendario académico.***
- d) Evaluar y emitir opinión respecto de las acciones de selección, orientación y seguimiento de los alumnos, realizadas y/o propuestas.***
- e) Evaluar y emitir opinión respecto de los proyectos de modificación de los planes de estudio vigentes, de los proyectos de investigación y de extensión.***
- f) Coordinar y evaluar las acciones realizadas por Bedelía.***
- g) Evaluar y emitir opinión sobre la propuesta de selección de profesores y auxiliares docentes interinos y/o suplentes.***
- h) Administrar los programas anuales de trabajo y proponer mejoras en los procedimientos que resulten compatibles con las normas locales, en orden a su mayor eficacia y girar al Rectorado los informes correspondientes.***
- i) Asesorar para el aprovechamiento de las prácticas docentes del nivel terciario, como instancias de investigación y experimentación en la Escuela Normal Superior.***
- j) Promover acciones que favorezcan la articulación interniveles.***
- k) Elaborar el material de autoevaluación relativo a su área de trabajo y formular las propuestas de mejoramiento correspondientes.***
- l) Relevar y sistematizar la información propia del área con su competencia, conforme a las pautas que para ello se establezcan, y girarlas al rectorado.***
- m) Intervenir, de acuerdo a su competencia, en la aplicación del sistema de convivencia del nivel terciario, definido por la norma vigente.***
- n) Representar, por delegación del rectorado, a la Escuela Normal Superior en cuestiones vinculadas a su competencia.***
- o) Reemplazar al Vicerrector en caso de ausencia.***
- p) Firmar la documentación inherente a su nivel.***

A continuación se detallan los objetivos centrales que conforman la base sobre la cual se apoya esta propuesta para poder dirigirnos desde la situación actual hacia la innovación planteada:

- Impulsar la excelencia académica de los profesorado de Inglés y Portugués y del Traductorado de Inglés.
- Jerarquizar el rol docente a través de la provisión de herramientas para contribuir a la profesionalización de la práctica y reflexión sobre la misma.

- Valorar, desarrollar y apoyar el criterio y el saber docente en la búsqueda común de la mejora y el bienestar.
- Estimular la comunicación sostenida entre los docentes de las distintas carreras en pos de mejorar la convivencia y generar nuevos vínculos entre todos los miembros de la institución.
- Fomentar el respeto a las normas y a las decisiones consensuadas.
- Reflexionar sobre las reglas de convivencia ya existentes y trabajar junto a alumnos, docentes, tutores y coordinadores para lograr una mejor convivencia y generar un mayor sentido de pertenencia a la institución.
- Priorizar las acciones que conducen a la creación de un buen clima de trabajo poniendo el interés en las personas fundamentalmente.
- Continuar trabajando en la articulación del nivel terciario de la institución con los niveles de la escuela.
- Trabajar junto a la comunidad educativa para que la escuela sea realmente el ámbito apropiado y necesario para la formación de valores, la reflexión crítica y la toma de conciencia.
- Fomentar la creatividad, teniendo en cuenta que en la escuela de hoy, las artes y la cultura guían a los alumnos hacia nuevas posibilidades de aprendizaje y expresión.
- Apoyar las gestiones ya comenzadas para mejorar las condiciones edilicias y generar nuevas propuestas en esa misma línea. Apoyar la construcción de nuevas aulas, el mejoramiento del área de secretaría y dirección y una sala de profesores. Un ámbito confortable de trabajo es indispensable para generar el bienestar de los miembros de la comunidad.
- Accionar desde una institución educativa local como punto de partida a una internacional e intercultural como punto de llegada.
- Trabajar con el concepto clave de equidad buscando la igualdad respetando las diferencias en un marco solidario.
- Estimular el criterio inclusivo de aceptación de lo diverso.
- Acompañar y alentar el crecimiento del trabajo de la Asociación Cooperadora de la institución.

Líneas de Acción

Para poder trabajar en el logro de los objetivos planteados es necesario detallar líneas de acción que nos permitan resolver los problemas identificados.

Área Administrativa

- Supervisar la actualización permanentemente de los padrones de profesores, alumnos y graduados.
- Apoyar e impulsar la implementación de la inscripción on-line, tanto para materias como para mesas de exámenes.
- Revisar los horarios y correlatividades para evitar superposiciones de materias e inconvenientes para el cursado de las mismas.
- Revisar las citaciones de las mesas de exámenes, para que no se produzcan superposiciones o problemas que dificulten el correcto desarrollo de las mismas.
- Gestionar la aplicación del calendario académico.
- Coordinar y evaluar las acciones realizadas por Bedelía.
- Crear un banco de datos con información sobre los alumnos ingresantes, la deserción y los graduados, a fin de poder analizar, junto con el rectorado, porqué nuestra matrícula crece o decrece, porqué y cuántos alumnos dejan la carrera y de que se ocupan una vez graduados. Este tipo de trabajo nos permitirá elevar el nivel académico de nuestras carreras.
- Administrar los programas anuales de trabajo y proponer mejoras en los procedimientos que resulten compatibles con las normas locales, en orden a su mayor eficacia y girar al Rectorado los informes correspondientes.

Todas las Carreras

- Encarar la formación de profesionales con un enfoque integral, continuamente articulado con los cambios en las instituciones escolares, los cambios en el sistema educativo y los cambios sociales en general.
- Incentivar la inscripción a los profesorado y al traductorado promoviendo nuestras carreras terciarias en otras escuelas y en la escuela media.
- Alentar, en conjunto con la Rectoría de la institución, una mayor comunicación con la Dirección de Formación Docente del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires a fin de facilitarles la contratación de docentes de idioma en caso de necesidad urgente.
- Crear redes que amplíen el campo de acción de los futuros profesores y traductores. Impulsar la creación de una bolsa de trabajo para docentes de inglés y portugués y para traductores.
- Alentar la articulación del nivel terciario con el nivel universitario.
- Solicitar la asistencia de personal técnico para los laboratorios de idioma en forma regular.
- Fomentar la realización de proyectos de investigación.

- Trabajar con el objetivo de lograr una unificación de criterios para establecer los contenidos mínimos de cada materia siempre respetando, por supuesto, la libertad de cátedra.
- Procurar los recursos necesarios para equipar la biblioteca de la escuela con material específico concerniente a las diferentes carreras.
- Trabajar en la implementación de un sistema ágil para las adscripciones y ayudantías.
- Apoyar y alentar la tarea de los consejeros estudiantiles e incentivar la formación del centro de estudiantes. El apoyo y la participación activa de los alumnos es uno de los pilares fundamentales del crecimiento de una institución.
- Llevar a cabo un relevamiento de las necesidades de las materias que requieren utilizar el laboratorio de idiomas sin excepción (Fonología – Laboratorio) y realizar un cronograma fijo en el cual se asigne a estas materias el uso de las instalaciones.
- Facilitar la creación de un sitio virtual oficial en el cual poder publicar información diaria de interés de la comunidad educativa, tal como la ausencia de profesores, cambios de horarios, cambios de aula, etc
- Impulsar la difusión de posibilidades de becas y estudios de postgrado para nuestros alumnos y graduados.
- Alentar y propiciar la formación de un centro de graduados.
- Convocar y alentar a alumnos graduados a trabajar por la institución, reforzando su sentido de pertenencia a la misma
- Trabajar, en conjunto con los coordinadores de las distintas carreras, en la elaboración de un acuerdo con todos los docentes con respecto al aspecto formal de la confección de los programas de estudios y propiciar una herramienta virtual que permita un fácil de acceso a los mismos por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Monitorear los avances de nuestros alumnos a lo largo del año académico, recabando información sobre sus progresos y dificultades, en conjunto con los coordinadores y tutores de cada carrera.
- Colaborar con el proyecto educativo institucional, que incluye la implementación y adaptación del nuevo plan de estudios.
- Alentar la difusión y participación en el proyecto escuela.
- Alentar la continuidad de la gacetilla informativa virtual, ya que permite una fluida comunicación con todos los miembros de la institución e informa de novedades de interés institucional.
- Trabajar en conjunto con los docentes, en el diseño de la encuesta para alumnos, con el fin de permitir un relevamiento de la tarea realizada que nos sea cada vez de mayor utilidad en la elaboración de modificaciones futuras.
- Trabajar, junto con los coordinadores y jefes de área en la elaboración, implementación y logística del examen de ingreso.

Profesorado de Inglés

- Tramitar la organización de un curso anual en lengua inglesa para los candidatos aprobados con la nota mínima en el examen de ingreso. Estudiar la posibilidad de que dichos alumnos puedan empezar a cursar las primeras materias del TFG cuyo examen final quedaría pendiente hasta la aprobación del mencionado curso introductorio.
- Incentivar el trabajo de campo en el TFG, es decir la investigación, generando materiales y poniendo a los alumnos en contacto con los problemas del aula y las instituciones.
- Desarrollar el espacio del campus para incentivar la comunicación, el intercambio de materiales y de información.
- Estimular y apoyar la presentación de proyectos de investigación en las convocatorias anuales del INFOD.
- Trabajar en forma articulada con el TFCELE y el TPD en la revisión de las correlatividades para flexibilizarlas y evitar trabas innecesarias.
- Continuar apoyando la labor de los profesores asistentes del Profesorado de Inglés en las áreas de Lengua Inglesa, Cultura / Literatura; Gramática / Lingüística y Fonología, en pos de la construcción de una perspectiva en conjunto de las instancias curriculares de cada área.
- Alentar el trabajo de la coordinación del profesorado con respecto a la incorporación del coordinador del TFCELE a los encuentros de la Unidad Académica. La recolección de los datos obtenidos permitirá trasladar la información a los docentes del TFCELE y se podrán elaborar estrategias para trabajar sobre las dificultades que se presenten.

Profesorado de portugués

- Acompañar y apoyar el desarrollo y crecimiento de los 3 proyectos actualmente vigentes: nivel inicial, nivel primario (plan piloto) y nivel medio (articulación con el nivel terciario, residencia)
- Gestionar el nombramiento de un ayudante permanente de laboratorio.
- Gestionar la adquisición del software en portugués necesario para el correcto aprovechamiento de las instalaciones del laboratorio.
- Impulsar y apoyar la utilización en forma igualitaria de los recursos de la institución (pantalla interactiva, laboratorio, etc)
- Alentar la asignación de cargos de profesores asistentes en las áreas de Lengua Inglesa, Cultura / Literatura; Gramática / Lingüística y Fonología, en pos de la construcción de una perspectiva en conjunto de las instancias curriculares de cada área.

Traductorado

- Trabajar con los coordinadores de la carrera en la actualización de los contenidos de las materias de traducción.
- Trabajar en forma conjunta con los coordinadores del profesorado de inglés en el diseño de un examen de ingreso que optimice las posibilidades de aprendizaje de los alumnos ingresantes.
- Solicitar y tramitar el desdoble de las cátedras de traducción I.
- Solicitar y apoyar la apertura de una nueva cátedra Residencia en 4to año, ya que a causa del número actual de alumnos, hay algunos que no pueden cursarla por falta de lugar.
- Alentar la asignación de cargos de profesores asistentes en las áreas de Lengua Inglesa, Cultura / Literatura; Gramática / Lingüística y Fonología, en pos de la construcción de una perspectiva en conjunto de las instancias curriculares de cada área. Apoyar y alentar reuniones de equipo en el área de español, a fin de lograr una mejor y más rápida cohesión e integración de los nuevos docentes del área.

Reflexión final

Este proyecto propone involucrar a todo el nivel terciario en la construcción de una educación más creativa e innovadora para la formación de nuestros futuros profesionales, empezando a mirar desde una óptica renovada al alumno actual y encaminarlo, cada vez en forma más eficiente, hacia una formación altamente competente.

Muchas veces, las emociones que surgen frente a un proyecto innovador están relacionadas con el escepticismo, el temor o la inseguridad. Esto es comprensible en un contexto muchas veces demorado y poco receptivo a nuevas propuestas. Sin embargo, abrir un camino para innovar es una invitación a explorar nuevas opciones posibles y alentar a todos los miembros de la comunidad educativa a desarrollar posibilidades positivas y a explorar nuevas opciones para deconstruir prejuicios, recibiendo el apoyo de la dirección institucional.

La innovación, como todo proceso, requiere un tiempo de inicio, uno de maduración y otro de desarrollo. Es importante también poder detectar el momento en que se presenta la llamada “brecha para innovar” o “ventana de oportunidad”. Las mismas hacen alusión a una oportunidad de cambio que se presenta en algunas ocasiones, cuando las condiciones para el mismo están implícitas. Esto no es un estado permanente, según Inés Aguerrondo, sino que constituye una posibilidad que “se abre y se cierra” y que hay que tratar de encontrar. Tengo la convicción de que nos encontramos como institución en una etapa de “ventana abierta” y de que cada vez más miembros de la comunidad educativa tenemos que animarnos a mirar a través de ella e impulsar mejoras para nuestros profesionales.

Está claro que el miedo al fracaso, la desaprobación de los demás, la falta de oportunidades o de recepción de propuestas está presente en la mayoría de nosotros. Sin embargo, es mi convicción que frente a este escenario actual la mejor opción que podemos elegir es la de buscar una acción de cambio, trabajando en equipos dinámicos y plenamente activos y buscando nuevas alternativas para el crecimiento de nuestra institución. La concreción de este proyecto se fundamenta, por parte de la conducción, en trabajar para generar confianza, facilitar un clima de trabajo propicio, democrático, plural y abierto que permita alcanzar mejoras y mantener un accionar coherente entre el ser, el decir y el hacer.

Las organizaciones educativas no son sólo estructuras, sino formas de entender las relaciones sociales, y se constituyen como sistemas de significados compartidos, en los cuales el funcionamiento organizativo y el proceder proactivo de sus integrantes invita a participar, encontrando en dicho interacción la mejor herramienta para fortalecer la cultura del crecimiento positivo.

“Generar una cultura de colaboración suele ser fruto de un largo proceso de construcción, sujeto a los azares propios de las relaciones humanas, requiriendo tiempos laborales comunes que posibiliten el trabajo conjunto y una política que explícitamente favorezca las condiciones organizativas”
Antonio Bolívar

Prof. Cynthia Fridman

Bibliografía

Aguerrondo, Inés. (2002). Las escuelas del futuro: cómo planifican las escuelas que innovan. Papers editores.

Barth, Roland S. Learning By Heart . Jossey / Bass Education.

Bolívar, Antonio. Como mejorar los centros educativos. Síntesis

Bolívar, Antonio. Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden. Editorial La Muralla.

Fullan, M. (1991) The New Meaning of educational change., Casell, Londres

Gairín, Joaquín. (2010) Organizaciones educativas al servicio de la sociedad. Wolters Kluwer Educación .

Joyce, B.R., Calhoun, E. y Hopkins, D. (1999). The new structure of school improvement. Inquiring schools and achieving students. Buckingham: Open University Press.

Louis, KS (1994) Managed Change: Rethink How Schools Improve.

Romero, Claudia. (2001) Gestión de recursos y Trabajo Participativo. Revista Novedades Educativas 127.

Romero, Claudia. (2003) El cambio educativo y la mejora escolar como procesos de democratización. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Miles, Matthew B. (1969) Encontrando el camino de la reforma: qué funciona y qué no – Aprendizaje del trabajo en grupos: guía para líderes educativos. Troquel.

Senge, Peter M. (1998). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, México.

Stoll, Louise – Fink, Dean (1999) Para Cambiar Nuestras Escuelas. Ediciones Octaedro.