

“REALIDAD Y ALTERNATIVAS DE INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL TERCER CICLO DE LA EGB. UN ESTUDIO DE CASOS”.

Vela, Leonor; Juárez, Ana María; Iglesias, Eduardo; Neme, Luciana.
Universidad Nacional de Tucumán, Facultad de Filosofía y Letras.
e-mail: mleonorvela@arnet.com.ar
manajuarez@infovia.com.ar
mejiglesias@arnet.com.ar
mluneme@hotmail.com

1. Introducción

La presente ponencia intenta informar acerca del estado de avance de un proyecto de investigación trienal que se encuentra en el segundo año de ejecución. El mismo tiene por objeto indagar e intervenir en los procesos de organización y gestión del tercer ciclo de Educación General Básica a los fines de responder a las necesidades educativas de los sujetos. La obtención de conocimientos, provisorios por cierto, nos permitieron reconocerlos como adecuados y suficientes para generar reflexiones, sobre la demanda de intervenciones tendientes a mejorar la gestión institucional, con el fin de superar la exclusión escolar y promover mejores niveles de inclusión.

2. Marco teórico-metodológico

En el marco de la investigación cualitativa orientada al cambio en las ciencias sociales, se ha escogido el estudio de casos porque su diseño es particularmente apropiado para el estudio de situaciones que requieren un notable grado de intensidad y un reducido período de intervención (vertiente ideográfica: Hoyle, 1988). Afronta el estudio de la realidad mediante un análisis detallado de sus elementos y de la interacción que se produce entre ellos y su contexto para llegar, mediante un proceso de síntesis, a la búsqueda del significado y de la toma de decisión que se requiere en la situación estudiada. Sin embargo es necesario aclarar, que si atendemos a la finalidad pretendida, puede adoptar dos formas distintas: el estudio de casos como método de investigación, y el estudio de casos como estrategia didáctica. En la primera modalidad es la perspectiva más utilizada en la investigación clínica y como estrategia didáctica, se recurre al estudio de casos en la enseñanza del Derecho y de la Economía. (Martínez Sánchez, 1996: 14-31) En concordancia con los objetivos de este proyecto de investigación, se ha escogido el estudio de casos desde una perspectiva crítica con un diseño de tres unidades de análisis, correspondientes a las tres formas predominantes de aplicación de la extensión de la escolaridad obligatoria en la provincia de Tucumán. En cuanto a los contenidos de investigación que se

tuvieron en cuenta para el análisis de los casos y su interpretación se puede mencionar los siguientes: crónicas, registros de hechos que se produjeron en un determinado espacio y/o proceso temporal, descripción de hechos ocurridos en cada contexto institucional, registro de entrevistas con interlocutores válidos, estudio estadístico de ingreso- egreso de los alumnos, encuestas para completar información respecto de la situación socio- económica- cultural de los alumnos, observación sistemática e incidental de la vida institucional (Santos Guerra, 1994: 259-265). Los aportes de teorías vinculadas con el análisis institucional: Garay, Lucía 1996; 2000; 2001); Frigerio, Andrea 1992; 1999; Mendel, G: 1974; 1975; 1994; Fernández, Lidia 2000; Souto Marta: 1993; 2000) entre otros, contribuyeron significativamente para la comprensión de la compleja trama de relaciones que se generan en las escuelas y que las constituyen en objetos de estudio únicos, idiosincráticos y multirreferenciados. Como línea complementaria se integraron aportes de la micropolítica de la escuela de Stephen J. Ball y de escuelas democráticas de Apple (1997).

3. Modelos de implementación de la EGB3 en la provincia de Tucumán

A partir de la extensión de la obligatoriedad de la educación a diez años y la inclusión del tercer ciclo de la Educación General Básica (que incorpora el 7º de la ex primaria con el primero y segundo curso del ex ciclo básico de la Educación Secundaria, pronto a implementarse nuevamente) la jurisdicción provincial adoptó distintos modelos para atender, en alguna medida, la demanda creciente de escolarización de la población. En la provincia de Tucumán generó conflictos de orden político, gremial y social.

De este contexto surge la presente investigación que intenta comunicar aspectos vinculados con el estado actual de los procesos de organización y gestión en tres instituciones en las que el Tercer Ciclo adopta formas organizativas diferentes:

- 1) En establecimientos de enseñanza media a los que se le incluye en el primer ciclo, el 7º grado de primaria.
- 2) Integrando una nueva estructura en establecimientos donde funciona la educación inicial, el primero y el segundo ciclo de EGB,
- 3) En establecimientos como una estructura de funcionamiento autónomo.

El primer caso se constituyó desde fines de la década de los noventa del siglo pasado, en la mayoría de los colegios transferidos (ex DINEM), en la gestión privada, en aproximadamente cuarenta instituciones de origen provincial de nivel medio, en el interior de la provincia y con modalidad agrotécnica en la mayoría de los casos. En las escuelas Normales y en la gestión privada la incorporación del tercer ciclo a la escuela secundaria no generó conflictos mayores en el proceso de implementación puesto que ya contaban con los niveles primario y secundario y la modificación de la planta funcional referida a personal docente no significó un costo demasiado

elevado en líneas generales. En los colegios nacionales, escuelas de comercio y técnicas, si se suscitó un conflicto serio y complejo que derivó en la presentación de la Liga de Padres de los alumnos de 7º año a la Justicia de un medida que amparara a los alumnos para poder cursar en los colegios secundarios ese año y que no volvieran a las escuelas primarias, que era lo que imponía el Estado provincial por presión del gremio mayoritario de docentes de la provincia.

El segundo caso tuvo lugar en la administración de la educación de gestión estatal, que implicó un logro significativo en lo que hace a niveles cuantitativos de cobertura del servicio escolar hasta el noveno año. En la actualidad, hay más de trescientas escuelas primarias que cuentan con el tercer ciclo y atienden al noventa por ciento de las demandas de escolarización de los niños de la edad correspondiente. Sin embargo, la realidad edilicia, orgánico- administrativa, de gestión y de cobertura de personal docente, no alcanza a atender las necesidades educativas mínimas para poder considerar que la mentada extensión de la escolaridad obligatoria a diez años, expresada en la Ley Federal de Educación, se haya concretado en la provincia de Tucumán.

El tercer caso es excepcional en la jurisdicción. En la ciudad de Tucumán sólo hay una escuela que atiende el tercer ciclo con un órgano de gestión exclusivo en su creación en el año 2004. Actualmente ya cuenta con el nivel polimodal, pero mantiene características organizativas de una escuela secundaria tradicional.

Esta breve reseña muestra que si bien los orígenes de formación de los tres tipos de gestión es diversa, las características organizativas difieren sustancialmente, y las coordinadas contextuales generan realidades diferentes desde un enfoque macro educativo, el proceso de investigación permitió descubrir que los problemas de implementación de la extensión de la escolaridad a diez años en la provincia de Tucumán, presentan un denominador común que se expresa en: la política educativa por un lado, la pauperización de los roles docentes por otro, y, fundamentalmente, la falta de permeabilidad en los diferentes niveles de decisión para que las reformas atiendan a la mejora de la enseñanza y la inclusión de los sujetos en franjas sociales más vulnerables.

4. Trabajo de campo

Para realizar el diagnóstico institucional los integrantes del proyecto acordaron la división de tareas concurrentes al logro de los objetivos del primer año, expresados en la propuesta inicial. La inserción del grupo fue paulatina desde el mes de septiembre de 2005 por dificultades en la obtención de la autorización por parte del gobierno de la educación. Uno de los integrantes desempeñó el rol de acompañar y asesorar a las alumnas residentes del Profesorado en Ciencias de la Educación en sus prácticas dentro de los espacios curriculares de "Tutoría" y "Formación moral" en las distintas divisiones de 7º año de EGB 3, otro integrante se encargó de realizar el

trabajo estadístico referido a la situación socio económica y cultural de los alumnos de séptimo año y sus familias, a partir de una encuesta suministrada a la totalidad de los alumnos. La interpretación de los datos estuvo a cargo de la totalidad de los integrantes. Dos miembros asumieron las entrevistas a los directivos, asesores, docentes y preceptores para lograr una triangulación de los datos obtenidos de la experiencia de observación participante en las aulas, desempeñada por otros miembros del grupo. Las alumnas practicantes de la universidad realizaron sus prácticas observadas por un miembro del grupo que desempeñaba dos roles simultáneos: orientador de la enseñanza y observación del grupo clase desde las perspectivas psicológica y social (Souto, 1995).

Específicamente, se han identificado variables del campo institucional vinculadas con las demandas de transformación educativa, el reconocimiento de climas y estilos de gestión generados en tramas de relaciones y de vínculos y con la manifestación de diferentes dinámicas de organización institucional. En los tres casos se tomaron como aspectos a focalizar por los investigadores los siguientes:

- Caracterización general de la institución
- Problemas y demandas
- Dimensión contextual
- Situación actual de la institución
 - El espacio institucional
 - El tiempo institucional
 - La función directiva y lo normativo
 - Organización pedagógica y organización del trabajo
 - Instancias de los sujetos
 - Docentes
 - Alumnos

En relación con la caracterización general de la institución, se tomó en cuenta la historia institucional, el edificio, el equipo directivo, su conformación, el equipo docente, el número de alumnos y su distribución, el personal de maestranza y aspectos generales de la organización del tiempo y de los espacios institucionales.

Los problemas y demandas aparecieron a medida que el equipo fue ingresando al campo y la resistencia de los actores institucionales frente a lo desconocido fue desapareciendo o disminuyendo. Por ejemplo, el equipo de adultos manifestó en distintas oportunidades el siguiente problema que se fue constituyendo en demanda con el correr de los días: *... "El desinterés, la falta de motivación, compromiso y responsabilidad de los alumnos, por la escuela y las actividades que en ella se realizan"*. Y atribuyen las causas de estas cuestiones a problemáticas de orden social. Por su lado, los alumnos explicaron su desinterés expresando que *"prefiero ir al cyber"*; *¿por qué*

voy a estudiar yo si mi papá no ha estudiado?”; “preferiría trabajar de cualquier cosa para tener plata”.....

Se pudo reconstruir el contexto a partir de ciertas preguntas de investigación tales como *¿Qué contrato fundacional tiene esta institución con su comunidad?; ¿Cumple con las demandas del medio?; ¿Cómo se relaciona la historia institucional con el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad escolar?*

Los contenidos que contribuyeron a realizar una aproximación a la realidad estudiada estuvieron vinculados con la percepción objetiva y subjetiva del espacio institucional, el sentido de pertenencia de sus miembros, esto relacionado con el interés de los alumnos por la educación escolar, el uso del tiempo desde los niveles objetivo y subjetivo, la distancia entre la permanencia en la escuela y el tiempo para aprender, la generación de nuevas variables para indagar a partir de la observación de la organización de los tiempos institucionales. Otro aspecto que cobró relevancia fue el tema de la función directiva y lo normativo de la institución. Averiguar cuál es el lugar de los directivos, qué normativa del Estado llega a la institución por acción de los directivos, qué respeto se tiene por los derechos de los niños y jóvenes que asisten a ella, cómo se establecen las normas de convivencia, cómo se relacionan estos temas con el interés- desinterés de los alumnos por aprender. Algunos de estos interrogantes pudieron dilucidarse durante la permanencia de los investigadores y otros fueron constituyendo demandas de intervención para la contribución a la mejora del clima institucional. Respecto de la organización pedagógica y la organización del trabajo, se intentó indagar sobre cuál era la propuesta pedagógica que la escuela hacía a sus alumnos y sus padres, qué trama de relaciones y vínculos se establecían entre los actores y la comunidad, cómo era la organización pedagógica y laboral en la institución. De estas cuestiones se llegó a la instancia de los sujetos, muy vinculada con la problemática anterior, porque surgieron preguntas acerca de *¿Cómo se sienten los docentes de esta escuela?; ¿Cómo es la vida de estos chicos?; ¿Cuáles son sus intereses, miedos, sueños, esperanzas, dificultades?; La escuela ¿los conoce, los reconoce, problematiza, o trata de alguna manera?*

De la experiencia en esta escuela durante 2005, se modificó de alguna manera el plan de investigación respecto de la escuela objeto de investigación para 2006, puesto que se comprobó que la trama de relaciones que sirven de base para la constitución de una identidad institucional estaba devastada y las acciones del Estado a través de la normativa se reducían a la distribución de tareas para la ejecución de planes nacionales que no estaban articulados con la labor pedagógica de la institución. En ese sentido se realizó en 2006 un acercamiento a la nueva institución que permitió indagar con mayor pertinencia aspectos vinculados con la pervivencia del tercer ciclo de EGB en una escuela primaria.

5. Algunas conclusiones provisorias y apertura hacia nuevas líneas de indagación

Antes de iniciar el tercer año de investigación, y con la experiencia de los años anteriores, podemos concluir en algunos puntos que consideramos fundamentales:

El tercer ciclo de la Educación General Básica ha constituido un núcleo de contradicciones de la política educativa en el proceso de implementación de la escolarización de diez años en la República Argentina en general y en especial en la provincia de Tucumán.

No es posible encontrar normas y directivas educacionales que sirvan de marco a un proceso paulatino de inclusión masiva de los niños en edad escolar.

Al mismo tiempo los actores institucionales no han podido articular el segundo con el tercer ciclo de EGB para ofrecer una propuesta educativa significativa para los alumnos y sus familias, en especial a los que pertenecen a franjas sociales en situación de riesgo.

El equipo directivo percibe algunos de los problemas que obstaculizan la función educadora de la escuela, pero no es capaz de analizar el proceso de toma de decisiones que los generan.

Los problemas del bajo rendimiento escolar y la deserción observada entre 7º y 9º año, no obedece sólo a carencias de los alumnos, constituye un caso complejo al estar atravesado por factores de diverso orden: estatal, institucional y docente. Por ejemplo el alto porcentaje de “horas libres” por diversas causas, naturalizadas en el contexto escolar; la desarticulación con los niveles superiores del Sistema Educativo que dificulta la permanencia de los alumnos en la escuela. Esto se observa claramente en la escuela analizada en segundo lugar.

El espacio institucional descuidado, violentado, es a la vez expresión de y factor en la falta de sentido de pertenencia a la institución, Obstaculizador en las actividades específicas de enseñanza y de aprendizaje.

El análisis de la dimensión pedagógica- didáctica mostró diferencias entre las dos instituciones analizadas. Se observaron cuestiones sustantivas que deberían modificarse para lograr una mejor función educadora. Sin embargo el origen de las carencias proceden de las diferentes forma de organización institucional. En el primer caso, nos encontramos con una institución desbordada por el número de alumnos, docentes y problemáticas no resueltas derivadas de las múltiples exigencias que la política educativa le imprime: escuela núcleo, receptora de tres planes nacionales, distribuidora de becas estudiantiles de origen nacional y provincial, entre otros. La figura del equipo directivo en los alumnos y docentes es prácticamente nula ya que se desplaza lo pedagógico hacia lo administrativo.

En el segundo caso, los problemas observados devienen de la imposición de un ciclo de enseñanza que incluye un conjunto de acciones, representaciones y formas culturales extrañas a la tradición de la escuela primaria argentina, tan consolidada e incorporada en los imaginarios docentes y directivos por el normalismo argentino (Davini, 1995). Al ser vivido con “ajenidad” el

ciclo, la intervención pedagógica- didáctica del equipo directivo es concebida como aleatoria y ocasional.

Las propuestas de intervención que demanda un estudio de caso, surgieron inmediatamente después del ingreso a las escuelas. Por un lado, las alumnas de Ciencias de la Educación ingresaron a las aulas de 7º año y tomaron contacto con docentes y alumnos, la supervisión de esta tarea junto al interés investigativo de un miembro del equipo, contribuyó a abrir caminos para generar entrevistas a interlocutores claves.

Los encuentros con directivos y equipo técnico permitieron esclarecer aspectos no explícitos de la trama institucional; al mismo tiempo, la obtención de datos acerca de los alumnos permitió al equipo conocer una parte muy significativa de la realidad en proceso de estudio.

Los conocimientos construidos a partir del estudio de casos permitió al equipo rediseñar la investigación en función de las escuelas restantes y adoptar criterios de intervención que respondieran a las demandas de docentes y directivos. Al mismo tiempo fue significativo comprender que hubo aspectos coincidentes en las escuelas estudiadas pero la historia y la cultura institucional influyen decididamente en la forma en que se expresan los conflictos que obstaculizan la inclusión efectiva de los niños en el sistema escolar.

Creemos que si bien la intervención fue escasa a nuestro juicio, contribuyó a la mejora de algunos aspectos de la gestión de las escuelas en el ciclo objeto de estudio y sirvió de base para el trabajo en 2007.

Bibliografía

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A. (1995). *El estudio de casos. Para profesionales de la acción social*. Madrid. Nancea.

HOYLE, E. (1988). "Micropolitics of educational organizations". En SANTOS GUERRA (1994) Málaga. Ediciones Aljibe.

SANTOS GUERRA, M. (1994). *Entre bastidores, el lado oculto de la organización*. Málaga. Ediciones Aljibe.

GARAY, L. (2000). *Algunos conceptos para analizar instituciones educativas*. Córdoba. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina.

----- (1994). *Análisis Institucional de la Educación*. Cuaderno de Programa. UNC. Córdoba. Argentina.

----- (1995). "La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y Reflexiones". En BUTELMAN, I. (comp) *Pensando las instituciones*. Buenos Aires. Paidós.

FRIGERIO, A. (1999). Comp. *Construyendo un saber sobre el Interior de la Escuela*. Buenos Aires. Novedades Educativas.

MENDEL, G. (1994). "Autoridad y poder en los espacios escolares". En *Revista del IICE. UBA*. Buenos Aires. Miño y Dávila Editores.

FERNÁNDEZ, L. (1994). *Instituciones Educativas*. Buenos Aires. Paidós.

BALL, S. (1990). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona. Paidós.

APPLE, M. (1989). *Maestros y textos. Una economía política de las relaciones de clase y de sexo en educación*. Barcelona. Paidós.

----- (1986). *Ideología y currículo*. Madrid. Akal.

----- (1987). *Ideología y poder*. Madrid. Paidós/ MEC.