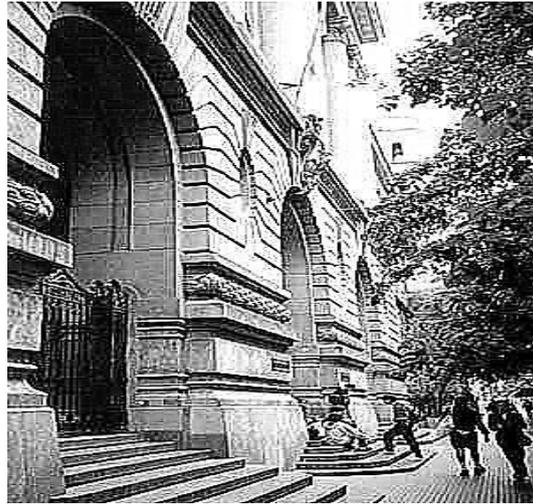


UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



PROYECTO INSTITUCIONAL
2019-2023

COLEGIO NACIONAL DE BUENOS AIRES

Ing. Agr. Carlos A. González

INDICE

| | PÁGINA |
|--|--------|
| Fundamentación | 4 |
| 1. Diagnóstico institucional | 7 |
| 1.1. Definir los principales problemas de forma cuantitativa y/o cualitativa | |
| 1.1.1. Los Vicerrectores | 7 |
| 1.1.2. El Regente de Estudios | 7 |
| 1.1.3. Los docentes: Profesores, Ayudantes, Preceptores, Tutores | 7 |
| 1.1.4. Estudiantes | 11 |
| 1.1.5. El currículum | 12 |
| 1.1.6. TICs | 14 |
| 1.1.7. ESI | 15 |
| 1.1.8. La comunicación | 16 |
| 1.1.9. El Consejo de Convivencia | 19 |
| 1.1.10. Otros | 20 |
| 1.1.10.1. La problemática espacial | 20 |
| 1.1.10.2 Conservación y Restauración de Bienes Culturales | 21 |
| 1.1.10.3. El DEYBE | 22 |
| 2. Propuesta educativa | |
| 2.1. Líneas de acción y proyectos a partir del diagnóstico anterior | |
| 2.1.1. Equipo Directivo | 24 |
| 2.1.2. Los Consejos | |
| 2.1.3. Personal Docente | 25 |
| 2.1.3.1. Profesores | 25 |
| 2.1.3.2. Ayudantes | 28 |
| 2.1.3.3. Preceptores | 28 |
| 2.1.3.4. Proyecto de Tutoría y funciones de la DOE | 29 |
| 2.1.4. Estudiantes | 31 |
| 2.1.5. Currículum: Actualización curricular, Currículum, evaluación y aprendizaje, Aspectos puntuales a considerar | 33 |
| 2.1.6. TICs | 36 |
| 2.1.7. ESI | 37 |
| 2.1.8 Otros: Curso de ingreso, Sexto Año | 38 |
| 2.1.9. Consejo de Convivencia | 39 |
| 2.1.10. Otros miembros de la comunidad educativa: No docentes, Padres, Graduados | 41 |

| | |
|---|----|
| 2.1.11. Otros | 42 |
| 2.1.11.1. Problemática espacial y edilicia | 42 |
| 2.1.11.2 Área de Conservación y restauración de bienes culturales | 44 |
| 2.1.11.3 DEyBE | 45 |
| 2.1.11.4 Campo de Deportes | 46 |
| | |
| 2.2. Definir cronograma y recursos necesarios para las propuestas | 47 |
| 2.2.1. Propuestas a desarrollar en el primer año de gestión | 47 |
| 2.2.1.1. Para los Docentes | 47 |
| 2.2.1.2. Para los Estudiantes | 48 |
| 2.2.1.3. Para las Autoridades | 50 |
| Cuadro | 52 |
| | |
| 3. Principales acciones de seguimiento y evaluación del Proyecto Institucional. | 61 |
| Bibliografía | 63 |
| | |
| 4. <i>Curriculum vitae</i> del aspirante | 65 |

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

Al igual que en nuestras propuestas anteriores en 2010 y 2014, este proyecto se gestó a través del debate y el intercambio de ideas entre diversos miembros de la comunidad educativa y busca representar las inquietudes de los diversos sectores que conviven diariamente en la Institución. Este modo de construcción colectivo y plural expresa nuestro compromiso con el proceso de democratización de los colegios preuniversitarios de la UBA -iniciado en el 2007- y nuestra idea de gestión para el Colegio Nacional de Buenos Aires (CNBA).

En este sentido se concibe al gobierno de la Institución como un Equipo de Conducción que reconoce en su interior los diferentes roles, responsabilidades y atribuciones establecidos en el Reglamento y que se concibe como inalienablemente vinculado, más allá de poseer una cabeza que lo coordine, el Rector. Es decir, partimos de un estilo de gestión no personalista, basado en la comunicación institucional, que garantizará la democratización antes aludida, pilar de esta propuesta. Un colegio auténticamente democrático se sustenta en una estructura de trabajo construida en el diálogo permanente entre todos los actores de la comunidad educativa. Los espacios legitimados por la Universidad en los que cada uno de dichos actores puede expresarse deben funcionar en una interacción sostenida. Asimismo, se buscará un canal fluido de comunicación con la Universidad de Buenos Aires, para la toma de decisiones respecto de la puesta en práctica del proyecto institucional, de acuerdo a un presupuesto realista y diseñado para tal fin.

Por todo lo anterior, este proyecto busca erradicar los errores de la gestión anterior en tanto pretende construir desde el diálogo plural respuestas adecuadas a las problemáticas no solo académicas sino también de convivencia de la vida diaria institucional: el devenir cotidiano de los estudiantes y sus nuevas y urgentes necesidades, las condiciones del trabajo docente en el aula y fuera de ella, la relación con las autoridades, la operatividad de las dependencias, etc.

El CNBA, posee una identidad que la distingue del conjunto y ocupa un lugar de privilegio dentro de lo que el imaginario social percibe como un ideal de *educación pública*. Creemos que es necesario poner una vez más sobre la mesa la famosa “excelencia” del Colegio, por un lado, porque es un calificativo que nos viene impuesto, por la tradición pero también reglamentariamente. En un proyecto anterior ya habíamos señalado cómo el propio Reglamento General de Escuelas Medias de la UBA define al CNBA de este modo. ¿Pero qué significa excelencia? Resulta evidente una gran contradicción en la vida cotidiana institucional: por un lado, los alumnos premiados en olimpiadas de todo tipo o realizando intercambios internacionales; por otro, los que denuncian bullying, discriminación, abusos sexuales y de poder. Y no necesariamente se trata de grupos de alumnos diferentes.

En este sentido, se vuelve imperioso replantearnos qué tipo de Colegio queremos sostener y desarrollar: el meritocrático, que desconoce los aspectos y necesidades básicas del adolescente actual; u otro que comience a atender, en virtud de la escucha democrática, esas necesidades y que las atienda, sin que ello signifique dejar de incentivar actividades académicas de excelencia, que son la marca de distinción que la sociedad y la UBA parecen exigirle al CNBA.

Por otro lado, también debe cuestionarse la “excelencia académica y curricular”: ¿significa esto contenidos más actualizados y complejos, tendientes a formar un “futuro universitario”? ¿O se trata de métodos pedagógicos de excelencia, que busquen erradicar las falencias de nuestros estudiantes para conseguir revertir en porcentajes significativos

el índice de alumnos a examen y de alumnos libres? ¿O se refiere quizás a la “excelencia de nuestros docentes”, que se especializan y forman continuamente, que investigan, que trabajan también en otras dependencias universitarias? Sería ideal que la búsqueda “excelencia” pudiera nuclear las tres ideas, uniendo una formación amplia y compleja con metodologías ocupadas en las dificultades de aprendizaje y rendimiento escolar y con profesionales de la educación que tengan las condiciones de trabajo adecuadas, tanto a nivel salarial como de formación y de recursos pedagógicos. La situación de los docentes es quizás uno de los puntos más delicados y difíciles de resolver, en virtud de que las políticas nacionales de los últimos años han incrementado los recortes presupuestarios en materia de educación. En ese contexto nacional desfavorable, el Equipo de Conducción debe poner el foco imperiosamente en mejorar el clima institucional, incentivar el trabajo colaborativo y en una convivencia armoniosa tanto entre colegas como entre docentes y alumnos

Mencionemos, además, el rol de los colegios preuniversitarios como centros de experimentación educativa, es decir, que tiendan a desarrollar estrategias para maximizar la relación conocimiento-aprendizaje. En este sentido, es necesario arbitrar todos los medios para efectivizar la constitución de espacios apropiados de debate pedagógico, instancia indispensable para definir qué se entiende por “experimentación pedagógica”, cuáles son sus alcances y los modos de instrumentación en el Colegio. Esto supone un caudal de prácticas, actitudes, valores y procedimientos que acontecen dentro del aula y fuera de ella. Es necesario poner en juego situaciones didácticas que faciliten la emergencia de la tensión entre los esquemas de conocimiento propios de cada sujeto y el funcionamiento del mundo social y material; y entre los esquemas metodológicos tradicionales y nuevas formas de aprendizaje y de conocimiento tanto formal como informal. Debe atenderse al reclamo estudiantil de cambios metodológicos, lo cual se ha llevado a cabo apenas en parte, por un lado, por falencias en formación metodológica del cuerpo docente, pero especialmente por la falta de diálogo y problematización de este punto al interior de los diversos departamentos académicos. El trabajo áulico se torna cada vez más dificultoso en tanto ha bajado el nivel de atención del alumnado, y al mismo tiempo resulta bajo el rendimiento de las tareas que deben realizar fuera de clase. Se vuelve urgente encontrar conjuntamente soluciones para incentivar la participación activa, responsable y comprometida de los estudiantes en los procesos de aprendizaje. Debe considerarse que este compromiso se reproduce luego en la vida social y en la participación democrática tanto dentro como fuera de la institución.

Asimismo, en su calidad de escuela pública preuniversitaria y referente de la educación en el nivel medio, aun cuando posee un sistema de admisión restrictiva, debe extremar sus posibilidades y sus recursos para garantizar mecanismos de ingreso cada vez más inclusivos, cualitativa y cuantitativamente. La misma preocupación tiene que guiar los esfuerzos del Colegio con respecto a sus estudiantes, para dar respuesta al creciente desgranamiento que se observa en los últimos ciclos lectivos, sin que ello signifique “retención en desmedro de la calidad académica”, sino inclusión y respeto a la diversidad, con excelencia.

Por otra parte, otra particularidad del CNBA es su amplia actividad política. El CENBA ocupa una parte importante de la vida de los estudiantes, tanto por participación directa en los diversos espacios políticos que lo conforman, como por asistencia a asambleas, procesos eleccionarios y marchas. Por esto, entendemos que es importante reforzar la formación ciudadana en nuestros alumnos, incentivando prácticas democráticas entre los diversos agentes de la Institución: en ocasiones el trato entre adultos no guarda el respeto necesario, o las decisiones que involucran a varios claustros se toman de maneras unilaterales, o los reclamos no son escuchados; asimismo, el trato

entre los adultos y los estudiantes ha sido objeto en las últimas semanas de graves conflictos que han llegado a los medios de comunicación. Si los adultos no podemos dar a los jóvenes el ejemplo de un comportamiento democrático, respetuoso, dialoguista y humano, difícilmente podremos pretender formar ciudadanos que realmente valoren a la sociedad como construcción democrática y que eviten prácticas individualistas. Es preciso modificar el mecanismo de resolución de conflictos, incentivar la escucha en los problemas cotidianos, la negociación en los conflictos graves, como las tomas; evitar que nuestros alumnos sean “objetos” de los medios de comunicación, y propiciar canales de información clara y plural.

Finalmente, no podemos eludir la revolución en materia de género que se ha producido en los últimos años y en la que se han visto interpelados específicamente nuestros jóvenes. Ellos no sólo se han interiorizado del tema, sino que se han comenzado a organizar, han promovido discusiones y charlas por ejemplo en el marco de jornadas estudiantiles, han participado de marchas y reclamos sociales sobre el tema, y nos exigen a los adultos que estemos a la altura de estos cambios de paradigma social. No es desconocido que han surgido al interior de la Institución conflictos graves de convivencia y denuncias formales que hasta se volvieron públicas, y debemos asumir la responsabilidad que hemos tenido los adultos en no dar soluciones rápidas y satisfactorias a algunos de los reclamos de los chicos. En este sentido, es preciso una aplicación amplia de la ESI y colocar en un lugar prioritario en la agenda escolar las cuestiones de género.

En consecuencia, es preciso perseguir en el CNBA una transformación que rescate lo positivo de su tradición histórica, con una resignificación de los conceptos de excelencia y experimentación que contemple tanto las necesidades del presente escolar y con las posibles demandas futuras.

1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1 DEFINIR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE FORMA CUANTITATIVA Y/O CUALITATIVA

Cabe aclarar que, en virtud de que la gestión anterior cumplió dos mandatos consecutivos, muchos de los problemas que señalamos en el proyecto anterior continúan existiendo, en mayor o menor medida. A lo largo de este diagnóstico retomaremos estos y señalaremos también las nuevas problemáticas a resolver.

Sin concebir que la enseñanza y el aprendizaje dependen de sujetos con roles cristalizados, y solo a efectos de la exposición que sigue, distinguiremos, en primer lugar, aquellos agentes que detentan primordialmente el rol de gestión y enseñanza, y, en segundo lugar, las cuestiones vinculadas al aprendizaje.

1.1.1 Los Vicerrectores

Al igual que en otros aspectos, en el Colegio hay algunos roles cristalizados que, a lo largo de los años, no han sido objeto de una revisión crítica en cuanto a la entidad, dimensión y alcance de sus roles. Tal es el caso de los Vicerrectores, a quienes una larga tradición apenas si les otorga en la práctica funciones que no van mucho más allá de los aspectos administrativos y reglamentarios de su turno, omitiendo cualquier intervención sistemática en materia pedagógica. Esto debería revertirse en un **sistema de Equipo de Conducción**, donde los Vicerrectores pasarían de ser meros ejecutores de órdenes a **partícipes activos en la toma de decisiones**. Asimismo, deberían ejercer el legítimo rol de mediadores entre los claustros y desarrollar un trato fluido con los docentes.

1.1.2-El Regente de Estudios

Este cargo, creado ad hoc por la gestión saliente -cabe aclarar que el cargo no existe con ese nombre en el nomenclador nacional ni en el CCT-, no ha cumplido jamás el rol que su nombre propone. Lejos de incidir en mejoras pedagógicas, la Regencia de Estudios ha sido limitada a la organización de horarios de profesores y mesas de examen. Es penoso que una dependencia que podría tener una **injerencia fundamental en problemáticas académicas** cotidianas, si contara con una dirección capaz, eficiente y formada a tal fin, se desperdicie en trabajo meramente administrativo.

1.1.3 Los docentes

En el CNBA, reconocemos como docentes a profesores, ayudantes, preceptores y tutores. Nos detendremos particularmente en cada uno.

Profesores

Los profesores de la Institución se caracterizan por su formación profesional, especialmente rigurosa en el plano académico. Son mayoritariamente egresados de prestigiosas instituciones y cuentan con antecedentes que incluyen publicaciones; ejercicio de la docencia en establecimientos de excelencia de nivel secundario, terciario y/o universitario; cargos de gestión; estudios o títulos de posgrado. Además, en su mayoría actualmente se trata de profesores regulares por concurso, que han demostrado su conocimiento y capacidad didáctica ante un tribunal calificado.

El CNBA se constituyó como una institución de experimentación educativa, promotora de técnicas innovadoras y comprometida en transmitir a otras escuelas los resultados de esas experiencias, con el objetivo de formar individuos críticos y, por tanto, ligados a la realidad circundante. Sin embargo, una mirada atenta sobre el entorno específico en que los profesores desarrollan su práctica deja en claro que, pese a esta

formación de base y a la buena voluntad individual, no siempre la Institución genera las condiciones de posibilidad que se requieren para alcanzar el logro de los objetivos que la propia Universidad les propone. Enumeraremos las dificultades más notorias:

- Las **instancias facilitadoras de relaciones entre los miembros del claustro** son **escasas** (véase punto 1.1.8 Comunicación).
- **los profesores se enfrentan con obstáculos para desarrollar actividades de capacitación continua:** En el CNBA no existe la implementación de una política de ayuda económica para viajes a congresos o cursos, que tenga en cuenta las necesidades de formación continua. Es más, ni siquiera facilita las licencias por estos motivos ni la designación de suplentes. Es preciso hacer valer el CCT plenamente y que se cumplan estos derechos. Cabe aclarar, no obstante, que la UBA en el último tiempo ha ofrecido una variedad de cursos on-line a distancia que, a simple vista, facilitarían la formación de nuestros profesores. Sin embargo, no debemos dejar de observar que estos cursos, organizados por el CITEP, suelen rondar temáticas relacionadas con las TICs o cuestiones didácticas, pero no cubren todas las necesidades de cada profesor o equipos docentes. En este sentido, sería útil que la UBA pudiera recepcionar pedidos de cursos en relación con esas necesidades.
- **Los profesores carecen de una política institucional promotora de un trabajo interno de investigación, reflexión, producción y publicación de materiales propios, así como de interacción con el resto de la comunidad y con la Universidad,** actividades imprescindibles en un colegio experimental. Desde 1998, el CNBA cuenta con un centro de investigación propio, el Instituto de Investigaciones en Humanidades “Dr. Gerardo H. Pagés” (creado por Resolución (R) n° 453), que en los últimos años ha realizado una valiosa y sostenida labor vinculada con el estudio exhaustivo de nuestros alumnos, mediante encuestas y trabajo estadístico. Dicho material es un insumo imprescindible para organizar cambios académicos y de otra índole en la Institución, aprovechamiento que no se ha hecho aún efectivo. Tenemos conocimiento de que se ha iniciado un trámite para que IIIH se convierta en un Instituto semejante al de las Facultades. Se procurará que esa transformación se concrete.
- **Los profesores sólo actúan en actividades académicas:** se ha institucionalizado que el ámbito del profesor solamente es el aula o las actividades que tienen relación con lo académico. Se ha eliminado, por ejemplo, la figura del profesor-tutor; en las Jornadas institucionales se separa a los claustros, de igual modo en ciertos cursos; y, además, el claustro de docentes se ha sentido con esta gestión sistemáticamente “ninguneado”, en tanto no ha sido considerada su opinión en los diversos conflictos surgidos, ni en los proyectos de mejora institucional. Esto ha generado no sólo malestar en el claustro respecto de la convivencia y la relación con las autoridades, sino que además ha generado un distanciamiento paulatino con el claustro estudiantil. Es preciso cambiar esta dinámica y que la voz de los profesores halle nuevos ecos.
- **Dificultades en el proceso de enseñanza:** El aprendizaje significativo se caracteriza porque lo aprendido, integrado a la estructura cognitiva, puede aplicarse a situaciones y contextos distintos a los que se aprendieron inicialmente. Para que esto se produzca, es necesaria la indagación del profesor acerca de los saberes previos de sus estudiantes que, aun cuando en el caso del CNBA pueden ser, a veces, más amplios que los de otros colegios secundarios, suelen aparecer desigualmente distribuidos entre los estudiantes de un mismo curso. El profesor precisa conocer la diversidad de intereses, niveles de competencia, o habilidades

de los estudiantes involucrados en el proceso de enseñanza también diversa, que se ajuste a las posibilidades y al desarrollo de los alumnos. Entre los factores que dificultan el rol del profesor en el dictado de clase y en el proceso de enseñanza-aprendizaje figuran, por un lado, una cantidad excesiva de alumnos por curso - problema que se ha vivido en los últimos años al incrementar el número de ingresantes-, pero especialmente la condición de “docente taxi”. Los concursos han contribuido en cierta medida a generar un sentimiento de pertenencia a la Institución. No obstante, es preciso que en la medida en que se llame a nuevos concursos los **paquetes de horas ofrecidos sean mayores** a fin de que cada profesor concentre mayor trabajo en el Colegio y participe, de este modo, de proyectos, intercambio con pares, capacitaciones o estrategias didácticas experimentales que mejoren el rendimiento y aprendizaje del alumnado.

Es necesario, en consecuencia, lograr un modelo de trabajo basado en el diálogo y que incentive la capacitación, la investigación y la participación institucional. Pero para esto se requiere de un sentido de pertenencia y de un interés por los asuntos internos de la institución que solo se alcanzarán en tanto el CNBA concrete las condiciones laborales básicas orientadas a tal fin.

Ayudantes

Los ayudantes son parte del plantel docente y asisten a los profesores y alumnos en diversas áreas del Colegio. En los laboratorios preparan, distribuyen, mantienen y controlan los materiales e insumos utilizados, para contribuir con las prácticas experimentales; además, dictan y evalúan trabajos prácticos o talleres en el turno y a contraturno, y hasta pueden formar parte de mesas examinadoras, entre otras actividades didácticas. Su sistema de ingreso es equivalente al de un profesor.

En las materias que no poseen gabinete, como matemática o castellano, colaboran con los docentes en el dictado de clases, dictan clases de apoyo o consulta, o apoyan al profesor del curso de diversas maneras. En este último caso falta una reglamentación que defina con más claridad su rol, dado que, lejos de constituir una suerte de “pareja pedagógica”, cada uno realiza distintas actividades tanto en clase como fuera de ella, de acuerdo a dispares pedidos del profesor de cada curso o del departamento. **Debe ser revalorizada y redefinida su función**, para que redunde en un beneficio mayor para los alumnos. Asimismo, debe imponerse en este caso el respeto de los sistemas de ingreso a la Institución, por concurso o por listado interno, dado que ha habido ingresos por fuera de estos sistemas en los últimos tiempos.

Preceptores

El rol tradicional del preceptor es controlar la conducta de los alumnos, llevar el registro de la asistencia a clases u organizar diferente tipo de documentación vinculada con la escuela, entre otros. Pero en las escuelas actuales su verdadero rol excede estas tareas, dado que es prácticamente el único agente que permanece todo el turno con el alumnado. En consecuencia, se ha convertido en un detector de cambios y de dificultades de integración de los chicos, en un nexo con profesores, tutores, autoridades y padres, en acompañante, protector y hasta confidente de los estudiantes, y es innegable la función educadora que ejercen en materia de valores personales y grupales, en comportamiento, respeto e higiene y en responsabilidad y compromiso social, garantizando, asimismo, que cumplan con responsabilidad las normas del Reglamento de Convivencia y las prescritas por reglamentos administrativos. De esta manera, concebimos el rol del preceptor como una figura docente de importancia indiscutible y privilegiada, encargada de la

construcción de vínculos y la transmisión de valores individuales y colectivos que forman parte sustancial del proceso de escolarización.

Durante la gestión actual, se menospreció a los preceptores, por ejemplo al generar el sistema de tutorías académicas para las cuales reasignó preceptores, cuyos puestos no fueron reemplazados; o reduciendo la planta en primer año a tal punto que los pocos preceptores de ese año quedaron sobrecargados y con serias dificultades para ejercer completamente su rol. Observamos, en consecuencia, que se produce una contradicción: mientras a nivel discursivo la gestión los ensalza y valora, en la práctica han sido objetos de varios malos tratos y han sido minadas sus condiciones laborales. **Es preciso reparar estas injusticias y devolverles el rol merecido.**

Tutores

Los tutores tienen a su cargo las tutorías académicas, creadas por la gestión saliente en su primer año. El plan de estudios vigente establece –con respecto a este tema– una distinción entre 1° y 2° año y 3°, 4° y 5°, ya que el primer grupo cuenta con una hora semanal de Tutoría, mientras que en el segundo se ha trabajado mediante una modalidad de “horas cedidas” planificadas previamente junto a los profesores.

La distribución de los tutores ha ido variando en los últimos años. Consideramos que la decisión de este último año de pasar gran número de tutores a primer año y dejar casi sin tutorías al resto de los años ha sido errada, dado que ha redundado en múltiples conflictos sin una intervención institucional adecuada. La demanda de mediación ha ido creciendo sin satisfacerse con la actual forma de trabajo.

Consideramos que la diversidad de nuestros chicos demanda un abordaje desde múltiples perspectivas. En un mundo cambiante, los adolescentes presentan nuevos planteos, cuestionamientos y conflictos tanto inter pares como con el mundo adulto. Por sus características específicas, cada año presenta diferentes enfoques: durante los primeros años es imprescindible desarrollar junto a los alumnos aspectos referidos a la integración grupal, la adaptación a una escuela secundaria preuniversitaria, el conocimiento del reglamento del colegio y su funcionamiento, etcétera. En los distintos años, otros aspectos vinculados con diferentes problemáticas individuales y grupales requieren de la detección, seguimiento, orientación, acompañamiento, mediación y coordinación de acciones en común con profesores y preceptores.

Las denuncias públicas de alumnas sobre acoso tanto de compañeros como de algunos docentes, más los reclamos de violencia institucional, dan cuenta de la falta de una estrategia institucional para canalizar los reclamos y denuncias y mediar ante graves conflictos y buscar de una manera más democrática y consensuada la resolución de estas situaciones.

En este sentido, concebimos la Tutoría como un espacio de diálogo, reflexión y elaboración colectiva que no debe confundirse con una materia de Metodología para el Estudio ni con un foro de “reclamos” en el que los alumnos simplemente “se descargan” por situaciones que perciben como injustas. Somos conscientes, asimismo, de la complejidad que la figura del tutor tiene en todas las instituciones y del hecho de que se trata de un rol de construcción y legitimación diarias.

Por otra parte, estimamos que en un colegio con las características del CNBA es notoria la contradicción fundamental que define la perspectiva del tutor: en tanto debe acompañar al estudiante en un proceso de desarrollo de su autonomía, hay ocasiones en las que inevitablemente ese acompañamiento se ve en apariencia interrumpido por intervenciones que pueden ser distintas a las esperadas por los alumnos. Pretendemos señalar, de esta forma, que el tutor no debe hacer apología ni de los estudiantes ni de los docentes, sino que debe ser el **principal articulador de una red que involucre a todos**

los integrantes de la comunidad educativa con el fin común de favorecer la formación integral y el desarrollo saludable de los estudiantes. Sucede habitualmente, además, que el tutor -al igual que los preceptores- no es escuchado por sus superiores, o sus preocupaciones y acciones son desestimadas por las autoridades. De este modo, se encuentra limitado en su función, lo cual demuestra, en definitiva, el lugar poco relevante que le ha otorgado esta gestión, lugar secundario que se ha querido disfrazar con el aumento de la planta. Se ha vuelto manifiesto que más tutores no implican ni mejores tutorías ni más contención de los alumnos.

Para cambiar esta situación lo primordial es **organizar como es debido el departamento de Tutorías: es preciso nombrar por concurso a un coordinador idóneo, elaborar un proyecto de trabajo, adecuado a cada año o a problemáticas específicas, elaborar la reglamentación que regule el sistema de selección de tutores y los requisitos que debe tener el profesional que ejerza ese rol.** Estas áreas de vacancia indican gravemente el papel secundario que cumplen las tutorías para la actual gestión y el descuido en el que recaen nuestro jóvenes.

Los conflictos inter pares han crecido en intensidad en los últimos años. Es fundamental el trabajo en conjunto con profesores y preceptores para diagnosticar y diseñar las mejores estrategias para la resolución de los desacuerdos y antagonismos en relación con la complejidad y la dinámica de cada grupo. Por esto se hace imprescindible **brindar una hora cátedra de tutoría para todos los años** donde los grupos tengan un espacio en común de debate mediado y guiado por un adulto.

1.1.4 Estudiantes

Los estudiantes del CNBA son jóvenes que expresan los modos de existir de las culturas juveniles contemporáneas. Su singularidad como estudiantes reside en una peculiar relación con el conocimiento, en sus inquietudes culturales y su sensibilidad con los problemas sociales. En el espacio escolar conviven diferentes subjetividades, lo cual significa que no todos los estudiantes transitan situaciones análogas a la misma edad, ni son idénticos por pertenecer a una misma institución o división, ni aprenden del mismo modo o en el mismo tiempo, por el hecho de compartir una misma escena educativa. Las diversidades socio-económicas, culturales, familiares, personales, cognitivas y de intereses que en otro momento intentaron ser minimizadas por la escuela, hoy se han hecho un lugar allí.

Quienes acceden a las aulas de la institución han concurrido al Curso de Ingreso y aprobado los exámenes correspondientes, lo que en la mayoría de los casos implica una importante cuota de esfuerzo y dedicación al estudio, así como una revisión de contenidos y prácticas intensivas de una serie de destrezas. En esta situación se funda una representación muy arraigada entre los adultos, según la cual las habilidades de los estudiantes ya están plenamente desplegadas por el solo hecho de haber superado las pruebas del Curso de Ingreso. Creemos conveniente desterrar tal representación, distorsionada a nuestro juicio, de la que derivan actividades de enseñanza que pueden resultar agobiantes, sobre todo porque las múltiples demandas de estudio no se distribuyen de manera acorde con las necesidades de los estudiantes. Por ejemplo, se concentran las evaluaciones en períodos breves; los contenidos se complejizan simultáneamente en varias materias de un mismo año; los horarios de asistencia a clases en contraturno no responden a un patrón regular y, en ocasiones, conllevan dilatados tiempos muertos para el estudiante. Es probable que estos desajustes organizativos hayan contribuido al desgranamiento que hemos venido sufriendo desde hace largo tiempo.

Este punto particular, el aumento en el número de materias que los estudiantes se llevan a examen, así como el engrosamiento de las listas de **alumnos libres**, constituye

un problema urgente que no se ha logrado resolver, a pesar de los diversos proyectos puestos en práctica. La misión del Colegio es acompañar el recorrido del estudiantado desde el ingreso hasta el sexto año y arbitrar todos los medios para que ese camino no sea una carrera de obstáculos. En ese sentido es preciso **revisar y evaluar los proyectos vigentes para los libres y pensar estrategias para apoyar a los alumnos con materias previas y a que aquellos con dificultades no terminen el año con un tendal de exámenes pendientes**. Estos puntos van de la mano de la **Reforma del Plan de Estudios**, que abordaremos más adelante.

Para todas estas problemáticas es imprescindible **tomar como insumo los trabajos de “perfiles de alumnos” que realizó el IIIH**, los cuales nos brindan invaluable información de los sentires y vivencias de los alumnos dentro del Colegio. Se observan allí los puntos que los alumnos perciben como conflictivos y los que les resultan de ayuda, así como también sus intereses. Si queremos mejorar los procesos de aprendizaje es allí adonde hay que mirar para empezar a construir una práctica consensuada. Estos materiales hasta ahora se han dado a difusión pero no han sido aprovechados en la práctica ni por los diversos departamentos académicos, ni por la Tutoría.

Por otra parte, los conocimientos de los estudiantes suelen estar hoy más alejados que los de generaciones anteriores de los que presupone el currículum escolar tradicional o de aquellos que los adultos les atribuyen espontáneamente; sin embargo, manifiestan otros saberes y pautas de comportamiento que son generados en el seno de lo que, de modo amplio y abarcativo, denominamos “culturas juveniles”, atravesadas por la diversidad. Son estudiantes comprometidos en sus elecciones genéricas, cívicas y políticas, subjetivados por los problemas propios de la sociedad en la que viven. Los intereses variados que con frecuencia poseen hacen que los espacios extracurriculares les resulten muy significativos, en tanto ellos brindan posibilidades de expresarse en otras áreas (como un idioma, danza o fotografía) o a través de un compromiso social en la Institución o hacia el afuera. En el Colegio **los espacios dedicados a la expresión artística son escasos**. Será un objetivo ampliarlos, considerando los deseos y necesidades de los estudiantes.

Finalmente, debemos mencionar el impacto que ha tenido en nuestros jóvenes los nuevos debates de género y diversidades sexuales. Múltiples son los proyectos que ellos han buscado impulsar al respecto: desde charlas y espacios específicos de discusión, hasta un protocolo de acción ante denuncias concretas, pasando por baños mixtos o eventos sobre diversidad. Se vuelve urgente para nuestro estudiantado que se aplique plenamente la ley de la ESI, tanto a nivel transversal de las materias, como específico en los contenidos y también a través de otros espacios, entre los que se podría incluir a las mismas tutorías, para incentivar el debate tendiente a la concientización y el respeto por el otro.

1.1.5 El currículum

El concepto tradicional de currículum está asociado a un plan de estudios centrado en los contenidos instruccionales que deben ser impartidos en una institución académica, es decir, el conjunto de las asignaturas y contenidos que el alumno tiene que aprobar a su egreso para que se le confiera el título correspondiente. En el caso del CNBA, el diseño de su plan de estudios fue redactado, desde sus orígenes, con el fin de garantizarle al egresado una sólida formación académica humanista y científica.

Se debe admitir que, desde su diseño original a cargo de Amadeo Jacques, el diseño curricular del CNBA no sufrió cambios significativos. Esto se debe en parte a que la impronta que se le dio al Colegio en esos tiempos tampoco se ha modificado demasiado: la idea original de formar para la Universidad a las futuras clases dirigentes

del país sigue bastante vigente en el imaginario social. A pesar de las transformaciones históricas que sin duda impactaron en la vida del Colegio, aquellos valores fundacionales fuertemente disciplinares siguen teniendo vigencia y obstaculizan, a menudo, la emergencia de las innovaciones curriculares y didácticas, que no obstante, suceden.

El currículum del CNBA se ha centrado en los contenidos conceptuales, buscando que los estudiantes dominen la especialidad de cada materia, y se **ha descuidado institucionalmente una mirada esencialmente didáctica**, que es el eje de un currículum de toda escuela secundaria, y en especial de una experimental, como son las preuniversitarias. El conocimiento escolar se construye, necesariamente, en la interacción y el diálogo entre docentes y estudiantes, intercambio que permite, a su vez, la problematización y la interrogación acerca de los objetos de conocimiento, y posibilita la producción por parte del docente de un saber didáctico. Pero para que el conocimiento sea genuino, es preciso que el mismo halle alguna conexión con el mundo circundante. Resulta un desafío pensar en una reforma curricular en el CNBA en el sentido de que son muchos los aspectos que hay que revisar:

- Por un lado, el **desfase de los contenidos** para que en las materias se introduzca la discusión y los debates contemporáneos, para que el alumno pueda realizar efectivamente la conexión entre esos saberes nuevos y los conocidos y para que pueda acceder a nuevas **miradas sobre la actualidad**.
- Por otro lado, el trabajo sobre la **transversalidad de los contenidos**. Desde la conducción actual no se ha incentivado el trabajo interdisciplinario ni la elaboración entre varias materias con contenidos afines de proyectos comunes. Esta atomización lleva a enseñar por compartimentos estancos, lo que provoca en el alumnado una visión distorsionada del funcionamiento real de esas disciplinas y es en parte culpable de la visión “utilitarista” que se tiene de las materias (“no me sirve”), que en algunos casos impacta sobre la desvalorización de las mismas.
- Finalmente, antes de iniciar un proceso de reforma curricular, sería importante debatir respecto de que significa que el Colegio otorgue un título de Bachiller Humanístico o, más puntualmente, a qué apuntan o deberían apuntar los **objetivos humanísticos** del Colegio. Nosotros entendemos por “humanística” una formación que oriente sus contenidos y sus prácticas hacia valores de humanidad y democracia, hacia la igualdad y el respeto. El espíritu crítico se forma observando la multiplicidad del mundo (para lo que preciso la transversalidad) y aceptando dicha multiplicidad.

Necesario es, además, en el debate sobre reforma curricular, la incorporación de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Debemos considerar que constituyen una condición del mundo contemporáneo que permite configurar prácticas, saberes y representaciones en todas las formas de la vida cotidiana.

Durante el año 2017 se intentó abrir, en forma infructuosa, un proceso de discusión de una Actualización Curricular indudablemente necesaria. El impulso inicial a dicha discusión provino del claustro de estudiantes, fundamentalmente por parte de los representantes estudiantiles en el CER. Sin embargo, rápidamente la propuesta estudiantil original fue cooptada por las autoridades del CNBA y sus docentes afines. A raíz de ello entendemos que, cuando se abrió la participación a la totalidad del claustro docente, la propuesta fue mayoritariamente percibida como un proyecto ya cerrado hasta en sus detalles más mínimos, sin posibilidad de tener una discusión genuina al respecto. Por esta razón fue considerada como un intento de imposición por parte de las autoridades

y no como una discusión democrática, y en consecuencia la posibilidad de discutirla quedó paralizada.

La imposición como mecanismo para introducir diversos cambios curriculares ha tendido a subestimar el poder de la cultura de nuestra escuela y del aula. Tratando de adaptar e incorporar cambios inconsultos, ha provocado la no aceptación y el rechazo de dichas innovaciones que entraban en conflicto con las estructuras y valores dominantes en la cultura escolar de nuestro Colegio. Vemos que mientras es relativamente fácil introducir cambios superficiales que no amenacen las estructuras existentes, no es nada sencillo desafiar y cambiar las estructuras profundas de la enseñanza.

En los últimos años, tras la constatación del parcial y predecible fracaso del enfoque técnico realizados por la última gestión en el cambio educativo, hemos comprendido que la cuestión se juega más a nivel del significado para los agentes educativos, que de implantarlo o gestionarlo. Al hilo del discurso de un "colegio preuniversitario eficaz" y de los proyectos de mejora se puede observar que los cambios fundamentales en nuestra escuela deben incidir en la cultura escolar como factor resistente y, al tiempo, promotor de su desarrollo.

El cambio curricular en nuestra escuela, como contexto social de trabajo, es vital para el éxito o fracaso de nuestro alumnado. La mayoría de las propuestas de renovación didáctica se han dirigido a métodos o contenidos, a la naturaleza del conocimiento o del saber hacer de los enseñantes aisladamente, ignorando el papel de los actores de nuestra escuela. Un cambio curricular, englobando las innovaciones didácticas, tiene que superar tal individualismo didáctico para, sin suprimirlo, inscribirlas en un centro de formación como unidad básica del cambio.

Esta cuestión resulta actualmente relevante en nuestro contexto, en la medida en que una parte importante de los problemas en la implantación de la Reforma Curricular y la "aversión" inducida al cambio curricular propuesto se está debiendo a no haber generado una cultura en la escuela congruente con los cambios curriculares propuestos o, al menos, haber tenido en cuenta a la comunidad educativa en su conjunto. Y es que las cuestiones curriculares se juegan en último extremo en los contextos organizativos en los que se realizan. Así se entiende a la innovación como un asunto cultural (asunción y construcción de nuevos significados), al tiempo que reconocer la necesidad de un cierto contexto propicio al cambio o en caso de que no exista, al menos incidir en crear condiciones para que se desarrolle.

1.1.6 TIC - Tecnologías de la Información y la Comunicación

El CNBA se encuentra actualmente muy avanzado en este punto: además del SUM, donde se hallan diversos dispositivos digitales, cada aula ha sido abastecida con TVs de pantalla plana y conexión USB y HDMI. Lamentablemente varias de estas ya están descompuestas. La conexión al WI-FI es aceptable -aunque se puede mejorar en algunos sectores del edificio- y los alumnos cuentan también con el Campus Virtual, donde varios profesores desarrollan actividades virtuales o suben materiales.

Hasta hace unos años los alumnos recibían netbooks, cuyo uso en el aula fue relativo. En la actualidad, los chicos prefieren el uso del celular, donde concentran funciones de comunicación, esparcimiento y estudio al mismo tiempo. Este aparato encierra, como es de esperar, aspectos positivos y negativos. Por un lado, se pasan con facilidad apuntes entre ellos o rescatan on-line lo enviado por el profesor y esto ayuda a que todos tengan el material disponible al momento de la clase. También permite realizar búsquedas rápidas sobre algunos datos que solicite el profesor y se utiliza asimismo como canal de comunicación, mediante el mail o el WhatsApp. En cambio, a veces contribuye

a la distracción de grupos de alumnos, a los intercambios de información no deseados por el profesor, a la falta de concentración individual y a la paradójica “desconexión” del mundo real, cuando no a un hábito cercano a la adicción. Sería interesante **que el IHH realizara un estudio del impacto -positivo y negativo- del celular** y otras tecnologías en el estudio y la concentración de los estudiantes, tanto dentro como fuera del aula. Esa información se podría capitalizar para capacitar a los docentes en el mejor aprovechamiento de esta herramienta.

Al pensar en una reforma del plan de estudios no debe quedar al margen el uso de las nuevas tecnologías, ya que estas favorecen el trabajo colaborativo, la organización de contenidos en proyectos o tareas específicas, la utilización de contenidos educativos digitales, la posibilidad de trabajo en entornos de publicación (blogs, videos, etc), la utilización de materiales multimedia o recursos interactivos, por ejemplo. Tales visualizaciones reformulan el entorno de aprendizaje, otorgándole ese aspecto “ubicuo” propio de los medios digitales y permitiendo que el estudiante sea eje y protagonista de su propio proceso de aprendizaje. Las clases se enriquecen cuando los recursos tecnológicos se integran inteligente y significativamente según las necesidades curriculares y las propuestas pedagógicas. Se espera que cada docente siga incorporando recursos tecnológicos a sus prácticas; sin embargo, este proceso no se da con tanta velocidad en el claustro docente como en el estudiantil. Sería importante **reclamar el financiamiento de los proyectos UBATIC**, que han sido interrumpidos, para incentivar esta práctica entre los docentes.

Pero sobre todo, es necesario **incorporar talleres**, en el turno o a contraturno, para educar a docentes y especialmente a estudiantes en el uso responsable y saludable de la tecnología.

La escuela es la institución que debe dar respuestas a estos nuevos interrogantes. Nuestra intervención como docentes hoy, debe ser la de generar las condiciones para que se produzcan diversas y múltiples interacciones con el saber; y también para que nuestros estudiantes desarrollen competencias digitales y sostengan una relación crítica y productiva frente a las nuevas tecnologías.

1.1.7 ESI

El Programa Nacional de Educación Sexual Integral (Ley nº 26.150) recoge los principios constitucionales de igualdad y de no discriminación y propone la construcción de una cultura democrática que promueva la participación y el acceso a procesos de información, comunicación y educación con alcance universal. Recoge también los principios fundamentales de la Ley Nacional de Educación (Ley nº 26.206): "asegurar condiciones de igualdad, respetando las diferencias entre las personas, sin admitir discriminación de género ni de ningún otro tipo"; "garantizar, en el ámbito educativo, el respeto de los/as niños/as y adolescentes establecidos en la Ley 26.061" ; "brindar conocimientos y promover valores que fortalezcan la formación integral de una sexualidad responsable", "promover en todos los niveles educativos y modalidades la comprensión del concepto de eliminación de todas las formas de discriminación".

En este sentido, la educación sexual constituye una oportunidad para que la escuela, en articulación con otros actores, fortalezca la búsqueda de respuestas eficaces a situaciones de vulneración de derechos como lo son la violencia, el abuso y el maltrato hacia niños, niñas y adolescentes, e implemente medidas de protección y reparación para atender a estos problemas. Entendemos que la implementación de la ESI dentro del CNBA debe ser inmediata, efectiva, institucionalizada y planificada, dándole un carácter continuo y transformador.

La ESI debe comprenderse como un espacio sistemático de enseñanza-aprendizaje que promueva saberes y habilidades para la toma de decisiones conscientes y críticas en relación con el cuidado del propio cuerpo, las relaciones interpersonales, el ejercicio de la sexualidad y los derechos. De esta manera, los contenidos deben ser abordados desde las distintas áreas y disciplinas e incluir situaciones de la vida cotidiana presente en las aulas y en nuestra institución en general. Por esto mismo, basándonos en los lineamientos curriculares que contempla la ESI para los diferentes niveles educativos, proponemos su desarrollo tanto en un espacio transversal como específico, que será detallado en las propuestas.

En el CNBA, a raíz de conflictos puntuales surgidos internamente, se ha hecho un gran avance con la creación de la *Oficina de Asistencia contra la Violencia de género, acoso sexual y discriminación de género u orientación sexual*. Esta dependencia recepciona denuncias sobre acoso, abuso y discriminación por género y da contención a los jóvenes que lo solicitan. La nueva gestión deberá sostener la importante labor que realiza esta oficina.

1.1.8 LA COMUNICACIÓN

Para que una institución educativa funcione coherentemente es fundamental que los diversos actores que la componen mantengan una comunicación fluida, a fin de lograr que los esfuerzos de todos y cada uno se encaminen hacia la concreción del proyecto educativo.

El Colegio ofrece canales y una serie de herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación, de los cuales han ido apropiándose distintos sectores institucionales, ya sea desde las Vicerrectorías, desde los equipos de conducción departamentales, desde las Secretarías. La página Web, por su parte, opera como un vehículo de información para docentes, estudiantes y padres, aunque la dinámica de su funcionamiento sea unidireccional. Sin embargo, en el CNBA la comunicación no se ha asumido como un valor institucional privilegiado ni se ha encauzado la construcción de eficaces mecanismos de intercambio plurales que den cuenta de los distintos puntos de vista pertenecientes a los diversos actores de la comunidad educativa.

En el proceso de enseñanza y aprendizaje en el que se hallan comprometidos docentes y estudiantes, encontramos algunas dinámicas sobre las cuales se debería trabajar para mejorar la comunicación:

- *Entre los miembros de un mismo departamento.* A partir del proceso de democratización que llevó a la elección de los Jefes y Coordinadores departamentales por parte de los docentes, se ha incrementado la frecuencia de las reuniones y del trabajo en equipo. No obstante, se verifican algunos obstáculos para concretar esta dinámica, los cuales se originan, en gran medida, en las condiciones laborales, ya que un alto porcentaje de profesores tiene asignado un **número escaso de horas cátedra** o bien no las suficientes como para disponer de horarios comunes libres. A esto se añade que el tiempo dedicado y el trabajo elaborado en esos encuentros no son remunerados.
- *Entre los miembros de distintos departamentos.* **La falta –o escasez– de comunicación y de trabajo inter-departamental**, incluso entre Jefes y Coordinadores de departamentos de áreas afines, se origina en la pervivencia de una estructura arcaica que piensa las disciplinas como compartimientos estancos, sin una operativa dinámica, de lo cual deriva un concepto del aprendizaje como un proceso alcanzado de modo fragmentario. Esto da lugar, incluso, a superposiciones y lagunas curriculares: hay contenidos que se estudian

simultáneamente en varias asignaturas, con criterios no consensuados, durante el mismo ciclo lectivo, y otros que no se estudian nunca y que los docentes suponen que los alumnos deberían manejar.

- *Entre profesores, preceptores y tutores.* A pesar de tener la función común de trabajar con los estudiantes, sus tareas suelen ser concebidas en el CNBA como si unos y otros pertenecieran a claustros distintos. **No existen propuestas institucionales de integración práctica ni teórica de profesores, preceptores y tutores** en la labor cotidiana. Asimismo, toda actividad en común –salidas didácticas con los alumnos, cooperación frente a problemas entre estudiantes o estudiantes y docentes– proviene de iniciativas generalmente individuales.
- *Entre los diversos docentes y los alumnos.* La enseñanza no excluye el cuidado y este supone, necesariamente, una relación comunicativa en la que sean tenidas en cuenta las miradas, los deseos y las necesidades del otro. Día a día los alumnos se relacionan con sus profesores, sus preceptores y sus tutores, directamente y hasta por medios virtuales, y en ese trato debe construirse una relación de confianza. Cada docente dentro de su tarea específica debe entender que trabaja con individuos y con menores de edad, que están amparados por leyes específicas. El **ejercer un trato respetuoso y exigirlo**, a su vez, de parte de los estudiantes es parte de la educación cívica que tiene a su cargo todo docente. Asimismo, debemos comprender que los alumnos tienen problemáticas particulares en relación con su familia y de acuerdo a su edad y que los adultos debemos contenerlos en la medida de nuestras posibilidades. La tradición académica rigurosa del CNBA ha llevado a construir un trato frío y distante entre docentes y alumnos que en los últimos años se está revirtiendo. Y que justamente **en este momento está siendo cuestionado y revisado.**
- *Entre la DOE y los docentes:* Son los profesionales de la Dirección de Orientación al Estudiante quienes tienen la función de concretar el acompañamiento de ciertos casos puntuales, asesorando a la comunidad educativa y creando las estrategias que posibiliten a los alumnos continuar con su vida académica. En el CNBA, tradicionalmente se le ha otorgado al equipo de Orientación un rol como “Departamento”, concepción que ha obstaculizado su rol asesor y su capacidad de operar transversalmente en la vida institucional. Frecuentemente **los docentes no son informados** de problemáticas específicas de ciertos alumnos, que están recibiendo un seguimiento de un profesional de la DOE, y que pueden estar influyendo en el rendimiento escolar o actitudinal.
- *Entre los estudiantes y las autoridades.* Los estudiantes del CNBA tienen una amplia participación en la política interna de la institución y también en la externa, en relación con el interés por los movimientos estudiantiles de las Facultades Nacionales o de otros organismos de educación Media y Superior. En este sentido, el Centro de Estudiantes (CENBA) es el espacio legítimo en el cual canalizar dichas inquietudes políticas y donde el estudiantado encuentra una representación de sus problemáticas y reclamos particulares. Los conflictos que han surgido entre el CENBA y las autoridades del Colegio han estado fundados principalmente en la falta de tolerancia y de claridad en el diálogo significativo acerca de cómo conciliar los tiempos de la participación política y de la actividad académica. Es necesario que los adultos seamos modelos de comportamiento democrático,

favoreciendo los espacios de articulación, la comunicación fluida y el **arribo a soluciones consensuadas**.

- *Entre equipos de conducción (Jefe y Coordinador) y docentes de los departamentos con las autoridades.* Si bien en los últimos años se convocaron periódicamente reuniones entre autoridades y Jefes y Coordinadores departamentales, los objetivos de las mismas no han girado, prioritariamente, en torno de cuestiones académicas. En muchos casos, las autoridades han demostrado manejar escasa información acerca de las necesidades educacionales de los departamentos –que no se encuentran organizados con equidad–, las cuales requieren de tomas de decisión diferenciadas. Las reuniones con Jefes y Coordinadores departamentales, así como las reuniones del Consejo Académico deben **promover el debate y discusión sobre problemáticas educativas concretas. Cualquier docente de un departamento debería poder presentar algún proyecto o llevar alguna problemática a través de su Jefe para que sea tratada en esas reuniones.**
- *Entre las tres Vicerreectorías y estas con la comunidad educativa.* La labor de las Vicerreectorías involucra a un vasto número de docentes, estudiantes y padres. Si bien la división en tres Vicerreectorías es imprescindible a los fines organizativos de cada turno, el Colegio constituye una unidad. A menudo se observa que cada Vicerreectoría opera de manera autónoma, sin establecer canales de comunicación con sus pares, lo que en la práctica ha dado lugar a que el Colegio funcionara en cada uno de los turnos como si se tratara de **tres instituciones diferentes**, con los consiguientes desajustes que esto produce en la vida escolar: estudiantes que asisten a actividades a contraturno o docentes que trabajan en dos o más turnos perciben una clara disparidad en las reglas de funcionamiento y algunos desajustes en cuestiones administrativas. Además, siendo los Vicerrectores un nexo entre el Rector y los docentes, en la última gestión se los ha percibido **muy aislados del cuerpo docente** y poco permeables a recibir sus preguntas y cuestionamientos. Incluso, a pesar de que deberían incentivar actividades educativas, en ocasiones han sido motor de trabas burocráticas para la concreción de salidas o visitas didácticas. Finalmente, debe restablecerse a los Vicerrectores el rol dentro del Equipo de conducción, es decir, que **sea parte activa de las decisiones** y no que actúe sólo bajo órdenes ajenas.
- *Entre el Equipo Directivo y los docentes y alumnos.* La comunicación institucional, indispensable para la democratización, requiere que toda la comunidad educativa conozca sus derechos, deberes y atribuciones, tanto en el plano de los sujetos individuales, como en relación con los órganos colegiados que los representan en los distintos claustros. Cada actor de la comunidad del Colegio posee un reglamento que regula y determina sus funciones. Un **claro conocimiento de estas reglamentaciones vigentes** permitiría que no existieran superposiciones de roles, tomas de decisiones no consensuadas y que hubiera un funcionamiento más coherente de la institución. Sin duda se eliminarían muchas situaciones de conflicto que han tenido lugar en el pasado. Por otra parte, la **comunicación institucional debe realizarse exclusivamente por vías formales**, que contengan información clara y transparente para toda la comunidad. Se puede aceptar el uso de redes sociales, siempre que estas ofrezcan la misma información que las otras vías y la misma a todos los actores. Asimismo, la **página web**

institucional no resulta verdaderamente democrática desde el momento que la única voz que aparece es la del Rector. **Deben habilitarse espacios para que otras voces se hagan presentes.** Finalmente, creemos que es imprescindible entablar los vínculos de comunicación atendiendo al tipo de relación pedagógica que involucra tanto a adultos como a adolescentes, por lo que deben **respetarse los registros y los canales adecuados, y tenerse muy presentes y respetarse los derechos de los niños, niñas y adolescentes.**

- *Entre la escuela y la familia.* Si bien cada una de ellas cumple roles específicos, una comunicación fluida entre ambas instituciones permite construir criterios coherentes y enriquecidos sobre cómo conciliar las expectativas y deseos que los adultos tienen puestos en los jóvenes con sus propias expectativas y deseos. La institución necesita **invitar permanentemente a la familia** para, de modo conjunto, acompañar el proceso educativo de los jóvenes, sin perder de vista el rol específico que a la escuela le corresponde y los saberes y prácticas de los profesionales docentes. **Las reuniones de padres deben contar con la presencia de representantes de los diversos actores del Colegio.** Generalmente los padres reciben una única mirada de la Institución, la de las autoridades. Se deberá **evaluar también la pertinencia de que los padres tengan participación sin voto en órganos como el CER o el Consejo de Convivencia.**
- *Entre el Equipo Directivo y las autoridades de la UBA:* Desde la creación de la Secretaría de Enseñanza Media Universitaria, se abrió una nueva vía para canalizar conflictos o reclamos, en especial con la conducción personalista del actual Rector. Creemos, no obstante, que en varias ocasiones esta Secretaría no logró mediar adecuadamente entre las partes. Esperamos que se definan a futuro más claramente sus funciones y sus áreas de incumbencia para **concretar mediaciones más efectivas.**
- *La Asociación Cooperadora y la comunidad educativa:* La Asociación Cooperadora Amadeo Jacques realiza numerosas acciones en favor del mejoramiento del Colegio: ayuda a financiar actividades educativas, colabora con la compra de material didáctico, los trabajos de reparación edilicia, los eventos sociales de la comunidad. Asimismo, ha establecido lazos de comunicación con los distintos departamentos a fin de consultar y atender sus necesidades más urgentes, a veces no consideradas en el presupuesto educativo. Sin embargo, se advierte que **no siempre se difunde de manera adecuada la importante labor que la Asociación Cooperadora realiza en beneficio de la Institución.**

Todas estas problemáticas de comunicación se abordarán en los apartados de cada claustro, dependencia o aspecto particular.

1.1.9 EL CONSEJO DE CONVIVENCIA

Según el reglamento vigente del CNBA para el Consejo de Convivencia, la función de este órgano colegiado es la de constituir los espacios adecuados para el diálogo entre los distintos sectores de la comunidad educativa del colegio, con el objeto de prevenir situaciones conflictivas, contribuir a dirimir controversias, acercar a las partes interesadas, sugerir reglamentaciones específicas y acordar métodos, y determinar actitudes. Su fin último es el auspicio, resguardo y mantenimiento de las mejores relaciones entre los distintos sectores y sus integrantes entre sí. El Consejo de

Convivencia se debe reunir en sesiones ordinarias por convocatoria del Vicerrector del turno, para tratar asuntos a propuesta de cualquiera de sus integrantes.

Si bien el Vicerrector de cada turno suele convocar a reuniones del Consejo de Convivencia con una frecuencia aproximada mensual durante el período de clases regulares, el modo de funcionamiento del Consejo no permite, sin embargo, el desarrollo de una labor anticipatoria a las situaciones de conflicto. Suelen ser los alumnos los que proponen el temario, las reuniones se avisan en ocasiones con muy pocos días de anticipación. Pero lo más grave es que suelen tener un carácter radial: se dan en una lógica de discusión de ida y vuelta asimétrica, y a menudo tensa, entre los alumnos y el Vicerrector, con intervenciones ocasionales de los restantes miembros. La asimetría se hace evidente desde el momento en el que los adultos parecen poder participar libremente, mientras que los alumnos levantan sus manos para solicitar el turno de intervenir, diferencia que resulta natural para las distintas partes. En ocasiones, el Vicerrector puede considerar que algunas de las cuestiones planteadas por los alumnos son factibles de ser resueltas de modo directo por el Rector y decide tramitar la solución directamente por ese medio, con lo cual el Consejo de Convivencia parecería quedar reducido a un ámbito de planteo de reclamos de uno de los sectores, perdiendo así gran parte de su sentido. Estas lógicas claramente imposibilitan un pensar conjunto de los verdaderos problemas de convivencia dentro de la institución, así como la búsqueda de criterios comunes y la construcción de consensos. En las ocasiones en que ha habido decisiones severas de las autoridades, el Consejo de Convivencia no ha tenido una intervención más que testimonial y hasta se lo ha dejado completamente de lado.

Entendemos que estas debilidades que persisten en el funcionamiento del Consejo de Convivencia obedecen al escaso ejercicio, en el ámbito institucional, de prácticas genuinamente democráticas, lo que ha impedido un funcionamiento autónomo y regular de Consejo, cuyas atribuciones en muchos casos se han visto entorpecidas y distorsionadas por la acción de otros estamentos institucionales. Consideramos necesario, ante ello, reconocer el valor central de este Consejo en una comunidad educativa que promueva vínculos más respetuosos y humanos entre sus miembros, para lo cual es fundamental **reformular su reglamento interno**.

1.1.10 OTROS

1.1.10.1 La problemática espacial

Edificio Bolívar 263

Cuando observamos el monumental edificio del CNBA, nos encontramos ante el desafío de conjugar un pasado, cuya rica historia de tradición y prestigio académico ha quedado plasmada en las paredes de un edificio convertido en Monumento Histórico, con las necesidades educativas de un presente donde urgen otras dinámicas didácticas y tecnológicas.

Este desafío entraña el compromiso de conservar y revalorizar el patrimonio arquitectónico del Colegio, a la vez que acondicionarlo a la realidad de quienes aprenden, enseñan y trabajan en él, sin alterar su valor histórico. Por ejemplo, las aulas, con sus bancos fijos al piso y el escritorio del profesor separado -y elevado jerárquicamente- de los alumnos resultan inadecuados para realizar trabajos grupales en clase o introducir otras dinámicas pedagógicas, e incluso para el contacto alumno-profesor. Si bien ha habido “pruebas piloto” para modificar las aulas tradicionales con resultados diversos, aún hay mucho trabajo por hacer para **aggiornar las aulas a las prácticas actuales**.

A su vez, existen algunos problemas a sanear:

- Existen *departamentos que carecen de un espacio propio* para que los docentes que los integran puedan encontrarse a trabajar y guardar convenientemente el material pedagógico. Algunos comparten un espacio que resulta insuficiente para todas las actividades que se concentran allí.
- Resultan *escasos los salones dedicados a clases de apoyo* a estudiantes, lo que genera que esta actividad de enseñanza se lleve a cabo en ambientes improvisados para tal fin o compartidos con otras actividades.
- Finalmente, en relación con la seguridad e higiene, se observa una *dispar distribución del personal de limpieza* entre los tres turnos, que ocasiona un servicio deficiente. A priori, estos inconvenientes parecerían provenir de un problema de organización y racionalización del servicio y no de la falta o voluntad de los recursos humanos.

Biblioteca

Se debe aplicar el régimen de **concursos al cargo de director de la Biblioteca y continuar trabajando en la capacitación de los empleados** e, incluso, aspirar a que todos posean un cargo docente, dado que tratan constantemente con los estudiantes. Asimismo, el mantenimiento de los materiales informáticos y su actualización para facilitar el acceso a la búsqueda de la información. Debe incentivarse, además, la continuidad del trabajo de digitalización de patrimonio histórico, materiales antiguos y más recientes, para que sean cada vez más los materiales de fácil acceso para los usuarios, y para contribuir a la creación de un Museo del CNBA.

Es importante coordinar con los Jefes de Departamento acciones o proyectos tendientes a generar vínculos entre los docentes y los alumnos con la Biblioteca para revalorizar el espacio y que los estudiantes tomen contacto con otras dinámicas de transmisión de información no digitales.

El edificio y su zona circundante

La peatonalización de la calle Bolívar, entre Alsina y Moreno, y las obras edilicias en las cuadras aledañas han modificado en gran medida las características de las inmediaciones del colegio. Esto refuerza el vínculo de los alumnos con el espacio de la “puerta” de la institución, donde se reúnen no sólo antes de entrar o a la salida de su turno, sino que permanecen socializando a veces largas horas. Creemos en la importancia de este espacio y por eso pensamos que es necesario reforzar la mirada para que **no se favorezca una conducta inadecuada en la vía pública**. Además, los adultos que conducen la Institución no pueden perder de vista el hecho de que existan allí condiciones de seguridad ciudadana que **prevengan posibles accidentes y/o robos**.

1.1.10.2. Conservación y Restauración de Bienes Culturales

El valor patrimonial del Colegio Nacional de Buenos Aires no es solo edilicio y mueble sino que se halla conformado también por una serie de pequeños pero significativos bienes culturales acuñados a lo largo de siglos, relacionados con el desarrollo de la enseñanza media y universitaria en nuestro país. Mientras que el edificio del Colegio ha sido permanente objeto de cuidado y de reflexión sobre la conservación, se han dejado de lado durante muchos años numerosos objetos que son fuente valiosísima de registro de épocas pretéritas, que permiten historiar los mecanismos de enseñanza de artes y ciencias en el país a lo largo de los siglos XIX y XX, y que aún podrían ser instrumentos de enseñanza vivos, no solo de la historia de las disciplinas para las que

fueron fabricados sino de las disciplinas en sí mismas. Hace unos años, y en especial a partir de la participación del colegio en la “Noche de los Museos”, muchas de esas colecciones didácticas que se encuentran en los gabinetes de las asignaturas en las que eran empleadas habían comenzado a ponerse en valor. En este sentido, reconocemos la labor del Museo Didáctico de Física, el Museo Histórico de la Enseñanza de la Química, y el Museo Dinámico de Biología. Este último incorpora el material en la didáctica diaria y esto conlleva, a veces, a que se produzcan deterioros por el uso delicado del que deben ser objeto. Por ello es **necesario un grupo de restauración patrimonial** que pueda mantener y conservar en valor los diversos instrumentos didácticos para las futuras generaciones, como hasta ahora. Por otra parte, la mayoría de estos materiales históricos continúa alejado de la práctica cotidiana de las asignaturas pertinentes y del alcance del alumnado. Consideramos que se debe fomentar una política de circulación de esos bienes (García Canclini, 1999), y entenderlos como elementos emergentes. Es decir, no solo se trata de exhibir objetos sino de hacer inteligible el dinamismo de las relaciones sociales que los produjeron, para que muestren su vitalidad a quienes hoy los vemos o los evocamos.

Esta política conservadurista va de la mano con el proyecto de **creación de un Museo del CNBA**, donde se recaben no sólo objetos didácticos, sino edificios (por ejemplo, los históricos pupitres) y documentales (boletines, registros, actas, etc.). Todos estos materiales debidamente documentados y expuestos permitirán al público general y a los especialistas aprender e investigar sobre la historia de la educación en nuestro país.

1.1.10.3 El Departamento de Extensión y Bienestar Estudiantil (DEYBE)

Esta dependencia se ocupa en este momento principalmente de la organización y concreción de los intercambios estudiantiles nacionales e internacionales. Esta actividad presenta algunos problemas y cuestionamientos de parte de la comunidad educativa: por un lado, la selección de los docentes que acompañan a los alumnos, que en más de un caso ha sido objeto de prebendas; por otro, el hecho de que se base en la meritocracia, de que no sea igualitario por los montos económicos que deben afrontar las familias, y el sistema de créditos, que impulsa a los estudiantes a sumarse a actividades -como el voluntariado- más por las ganas de sumar puntos para viajar que por legítimo interés en la actividad en sí. Es necesario replantear la organización de estos viajes. Asimismo, en algunos casos sería bueno hacer hincapié en el intercambio lingüístico, es decir, que una de los objetivos centrales de algunos de estos viajes sea la práctica de las lenguas extranjeras curriculares.

Se podrían retomar, además, los antiguos viajes de estudio al interior del país, coordinados por materias como biología o geografía entre otras, para estudiar diversos fenómenos, geográficos, naturales o incluso históricos o arqueológicos. Estos viajes implican menor costo y deberían plantearse para toda una división, con el fin de realizar un trabajo de campo curricular.

Esta dependencia se ocupa, a su vez, de la organización de salidas didácticas con los alumnos a museos, teatros, etc. Sería provechoso que pudieran simplificarse los trámites para concretar este tipo de actividad. Coordina también el voluntariado, que ofrece clases a los chicos del ingreso y a alumnos de primaria en general. Queremos destacar el valor de esta actividad, creada en la gestión de Virginia González Gass, aunque no acordamos con el sistema de créditos que desvirtúa en parte el espíritu de la misma.

Finalmente, se ocupa de la oferta de cursos extracurriculares, parte importante de la vida escolar ajena a la currícula. Se debería estudiar la posibilidad de que la acreditación de esos talleres incidiera, al menos en algunos casos, en la evaluación de ciertas asignaturas o que sea reconocido al alumno de algún modo (por ejemplo, que

conste en su analítico final). Asimismo, creemos importante incorporar algunos cursos que acerquen problemáticas de la vida cotidiana o de la economía del hogar a los chicos, por ejemplo: electricidad básica o cocina, entre otros posibles.

2. PROPUESTA EDUCATIVA

2.1 LÍNEAS DE ACCIÓN Y PROYECTOS A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO ANTERIOR

2.1.1 EQUIPO DIRECTIVO

El Equipo Directivo del CNBA, tal como este proyecto lo ha presentado en la Fundamentación, está encabezado por la figura de un **Rector que trabajará coordinando un Equipo de Conducción integrado, además, por los vicerrectores de los tres turnos y el Regente de Estudios**. Un diseño unificado de la gestión, una tarea de interconsulta permanente, una comunicación fluida que diagnostique necesidades y potencialidades, un desempeño cotidiano en la toma de decisiones y un frecuente intercambio grupal con el Rectorado de la UBA deben ser los rasgos que caractericen el modelo de conducción propuesto. Este rumbo es coherente con los lineamientos que sugiere seguir la misma Universidad a la hora de elaborar el proyecto para Rector y en su Reglamento General de Escuelas.

Es indispensable materializar la **relevancia del rol académico-pedagógico de los Vicerrectores y del Regente de Estudios**. Estos, más allá de las cuestiones administrativas y disciplinarias de su competencia, tendrán la función de **coordinar la concreción de los lineamientos del proyecto pedagógico**, que atraviese la vida de la institución y de los sujetos que en ella despliegan su dinámica. De este proyecto dependerán las reformas en el currículo escolar y en los programas de los distintos departamentos académicos. **Cada uno de los Vicerrectores actuará, por lo tanto, en dos niveles complementarios: atendiendo las necesidades específicas de su turno y, a la vez, tendiendo una mirada transversal que dé coherencia al funcionamiento institucional**. Deberá ser impulsor y facilitador de actividades didácticas, promotor del diálogo entre los departamentos y entre los docentes y receptor abierto de inquietudes y problemáticas de los docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad. Mediará en los conflictos entre individuos o entre claustros y promoverá el diálogo como mecanismo de resolución.

El Regente de Estudios, por su parte, debe realizar la coordinación pedagógica y logística entre los diferentes departamentos y turnos. Se ocupará de impulsar la organización de trabajo y proyectos interdepartamentales y de su seguimiento. Asimismo, será el **encargado de la puesta en práctica en forma plena de la ESI**, tanto a nivel específico en las asignaturas como a nivel transversal. Recaerá sobre él, en coordinación con los agentes correspondientes, la organización de talleres que aborden sobre cuestiones de género, pero también sobre los derechos de niños, niñas y adolescentes, sobre consumo y adicción, y sobre uso responsable de redes sociales y medios de comunicación.

El equipo directivo estará obligado a trabajar en **permanente diálogo**, a la hora de elaborar y poner en práctica proyectos de diversa índole, con los órganos colegiados de cogobierno: el Consejo Escolar Resolutivo (CER), el Consejo de Convivencia y el Consejo Académico. (Art. 31 del Reglamento General de escuelas de la UBA)

2.1.2 Los Consejos

El Consejo Escolar Resolutivo

El CER tiene la atribución, entre otras, de estudiar y tomar decisiones sobre *los lineamientos del proyecto pedagógico institucional* (Art. 33) o de proyectos parciales que pueden provenir de distintas dependencias que los han elaborado y elevado. Es fundamental que en la práctica **el CER recupere su capacidad de decisión**, la cual ha sido coartada en los últimos años por el accionar personalista del Rector, quien tomó

decisiones inconsultas, desestimó proyectos, o no publicó ni hizo cumplir normas votadas por el CER.

Como se ve, debe tomarse como prioritaria la función del CER, en tanto garantiza la representación de la comunidad educativa en la conducción del establecimiento. Para lograrlo es prioritario asegurar la conformación de un CER auténticamente representativo de cada uno de los claustros, lo que se garantizará con la organización adecuada del proceso electoral.

Un adecuado funcionamiento del CER constituirá un aporte de importancia no solo para el cogobierno institucional sino para la formación en la vida social y cívica de los estudiantes, fundamentalmente, y de todos los demás miembros de la comunidad educativa.

El Consejo Académico

El artículo 40 del Reglamento General de Escuelas de la UBA, dice que *El Consejo Académico es un cuerpo colegiado cuyo propósito es favorecer un ámbito de análisis científico que concurra al logro de la excelencia académica. Su función principal es asesorar y dar opinión fundada al Equipo Directivo y al Consejo Escolar Resolutivo de Escuelas en las cuestiones pedagógicas y propias del campo disciplinar.*

La prioridad del Consejo Académico en la primera etapa de gestión debe ser el **asesoramiento para la elaboración del Proyecto pedagógico del CNBA**, tarea que nunca se ha concretado en la gestión saliente.

Es prioritaria, al igual que con el CER, que el Consejo Académico pase de ser meramente contemplativo de decisiones ajenas a ser verdaderamente un consejo asesor en cuestiones pedagógicas, que accione sobre problemáticas tanto de larga data, como recientes.

Vinculación entre el Equipo Directivo y el Rectorado de la UBA

El Rector, el Regente de Estudios y los tres Vicerrectores, que son quienes conforman el Equipo de Conducción, son interlocutores de todos aquellos planteos y propuestas del Rectorado hacia la Institución y de la Institución hacia el Rectorado, a través de la Secretaría de Enseñanza Media. Es importante destacar que en esta comunicación con Rectorado debe representar y respetar la opinión de la comunidad educativa, tratando de mediar en las polémicas.

No debemos olvidar que desde el 2017 se firmó un CCT específico para las escuelas medias. El Equipo de Conducción debe asegurar su respeto y cumplimiento tanto en el funcionamiento interno de la Institución, como en los acuerdos con el Rectorado.

El Equipo Directivo se compromete a ser vehiculizador, hacia el Rectorado de la UBA, de los proyectos que desde distintas dependencias hayan sido presentados a los Consejos y aprobados por estos, para acordar su viabilidad y el presupuesto necesario para su implementación.

2.1.3. PERSONAL DOCENTE

2.1.3.1. Profesores

El modelo curricular propuesto requiere de un profesor con capacidad para presentar propuestas plurales didáctico-pedagógicas y para resolver cuestiones relacionadas con problemáticas derivadas de la diversidad, en constante búsqueda y aplicación de prácticas innovadoras e interesado por incorporar a la enseñanza las tecnologías de la información y la comunicación.

Resulta fundamental, entonces, centrar la tarea para llevar adelante este Proyecto, en el cuidado de las condiciones de trabajo de los sujetos. Para ello destacamos las siguientes necesidades básicas:

- **Capacitación continua** para la tarea realizada por los docentes, con el debido apoyo institucional y económico, que contemple también la asistencia a seminarios y congresos. Contemplamos el uso de licencias, conforme al CCT que así lo estipula, que permita cubrir los espacios con profesores suplentes. Asimismo sostener y ampliar la oferta de cursos a distancia y on line, que actualmente ofrece CITEP, aunque circunscritos mayormente a la esfera de las TICs. Para atender a las diferentes necesidades proponemos que sean por encargo y que sea la UBA quien en última instancia decida.
- **Una carga horaria adecuada**, que otorgue un sentimiento de pertenencia a la institución y resulte motivadora para la presentación de proyectos. Y para lograr esto postulamos la necesidad de nuevos llamados a concursos docentes, con paquetes de horas mayores que posibiliten tanto la concentración de horas como el ya mencionado sentido de pertenencia a la institución. La mayor carga horaria redundará en más **integración entre los miembros del establecimiento y promoción de vínculos reticulares** entre los diferentes grupos y estamentos de trabajo.
- **Redefinición y puesta a punto de espacios físicos diferenciados**, ya que las gestiones precedentes no han permitido, hasta el momento, estrategias viables de comunicación e intercambio. Más allá de la existencia de la Sala de profesores, las aulas del subsuelo y el patio frío pensamos que debemos discutir y pensar una política de apropiación de los espacios que habiliten el diálogo y la construcción intra e interdepartamental, que supere la fragmentación y el aislamiento en materias como compartimentos estancos.
- **Participación real y efectiva en la política institucional y las decisiones**, tanto de los docentes titulares como de los interinos, a fin de afianzar un auténtico proceso de democratización institucional que permita la emergencia de propuestas que modifiquen estructuras rígidas, naturalizadas por el tiempo y la costumbre. En el presente, los docentes se limitan a la labor académica y precisamente frente a la reiteración y simultaneidad de los conflictos acaecidos en el CNBA se vuelve imperiosa la participación de los docentes en las diferentes instancias no solos de resolución sino también de prevención de las problemáticas.
- **Mayor participación en el proceso de enseñanza**, frente a un modelo vertical y obsoleto que significó un alejamiento de las necesidades de los alumnos proponemos un modelo de docente que indague los saberes previos de sus estudiantes, que propicie un aprendizaje significativo, con apertura y aplicación en nuevos contextos.

En consecuencia, la conducción del Colegio deberá realizar todas las gestiones y dar los pasos necesarios para que sean satisfechas, progresivamente, las siguientes demandas del claustro docente:

- a) *Respeto del CCT*, ya sea para las condiciones laborales ya sea para el sistema de Licencias, entre otros. Se deben erradicar el nepotismo, las prebendas y las persecuciones que han estado a la orden del día en la última gestión. Asimismo, se procurará en el restringido marco del Convenio actual ampliar el proceso de Carrera Docente, para cual será clave la participación de los gremios en diálogo con el Rectorado.
- b) *Continuidad de los concursos docentes, con mayores paquetes de horas*. Se continuará con un cronograma de concursos para garantizar que en cuatro años no menos del 80% de los docentes haya incrementado sus horas.
- c) *Organización de un programa de adjudicación de horas cátedra* que permita, paulatinamente -en un plazo y en condiciones a definir con la Universidad- que los docentes destinen el 70% de sus horas cátedra al trabajo frente a curso y el 30% a tareas extra-clase. Este sistema posibilitaría:
- El funcionamiento de los departamentos de materias instrumentales, como los de Castellano y Matemática, con la operativa de Gabinetes, con todas las ventajas que esta estructura presenta para los estudiantes: clases de consulta o apoyo para alumnos regulares; clases programadas extracurriculares, como estrategia de retención de alumnos previos y de reincorporación de alumnos libres;
 - La confección de materiales “oficiales” de cada cátedra;
 - Desarrollo de reuniones periódicas de Departamento para reformulación de los programas de estudio y las estrategias de evaluación, entre otros temas;
 - Realización de tutorías con estrategias de estudio para los alumnos que ingresan en primer año;
 - Implementación de jornadas y talleres de reflexión docente: una institución sin autocrítica, incapaz de pensarse a sí misma a través de sus actores ni autoevaluarse, no puede cumplir con los objetivos que teóricamente la impulsan.

Este proyecto tiene sus antecedentes en el mismo Colegio cuando, durante los años '60, se pusiera en práctica un sistema de dedicaciones en los colegios pre-universitarios - anterior al Proyecto 13 de las escuelas medias de la Capital Federal- el que, desgraciadamente, se dejó perder. Se accedía, entonces, por concurso, a 36 horas cátedra, de las cuales se trabajaba solo el 50% frente a curso.

- d) *Promoción del trabajo interdepartamental*: pedagógicamente es indispensable que los departamentos con asignaturas afines –Biología, Física y Química; Castellano, Literatura y Latín; por ejemplo- realicen durante cada ciclo lectivo actividades o trabajos prácticos en conjunto y que los programas de cada asignatura sean elaborados atendiendo a la economía y correlatividad de los temas en la currícula general. Para ello, se crearán espacios de trabajo organizado, con periodicidad prefijada.
- e) *Incentivo de presentación y desarrollo de Proyectos de Investigación*. Se continuarán las gestiones para que el Instituto de Investigaciones en Humanidades “Dr. Gerardo H. Pagés” se transforme en un instituto al nivel de los de las Facultades. Esto permitiría a los docentes aplicar a proyectos de tipo UBACyT, con financiamiento.

Será importante, no obstante, que estos proyectos -al menos la mayoría- estén centrados en cuestiones didácticas o de educación media.

- f) *Capacitación docente*: es menester que, internamente, se creen las condiciones para facilitar la asistencia a cursos dentro del establecimiento, con horarios variados; asimismo, deben promoverse convenios con la UBA para allanarles a los docentes del CNBA la cursada de materias y seminarios de grado y posgrado; es necesario, además, incentivar la conexión con otros colegios universitarios del país, por ejemplo mediante la participación en las JEMU (Jornadas de Escuelas Medias Universitarias).
- g) Externamente, asimismo, el Colegio puede constituirse en un *espacio de capacitación abierto a la comunidad*. Toda capacitación será gratuita para quien estudia y rentada para quien la imparte.

2.1.3.2 Ayudantes

En las materias con gabinete, se continuará promoviendo la relación ayudante-profesor y se extenderá a otros departamentos que adquieran el funcionamiento de Gabinete. **Para las materias que no poseen gabinete**, como matemática o castellano, proponemos:

- La elaboración de una **reglamentación** que defina con más claridad su rol, para que **sea revalorizada y redefinida su función**, y que redunde en un beneficio mayor para los alumnos. Se debe lograr en la práctica un funcionamiento semejante al de “pareja pedagógica”, a pesar de que uno de los docentes tendría un estatus mayor por ser el docente asignado al curso.
- El **acceso a los cargos por concurso o por listado interno**, con el debido respeto de los sistemas de ingreso a la Institución, dado que ha habido ingresos por fuera de estos sistemas en los últimos tiempos, y estos ingresos arbitrarios y desprolijos desdibujan su rol, obstaculizan su relación con el resto de los actores de la institución y promueven el clientelismo y las conductas reñidas con la transparencia.

2.1.3.3 Preceptores

Teniendo en cuenta las definiciones dadas acerca de los preceptores en el diagnóstico, creemos imperativo reconocer formalmente la importancia del preceptor y redefinir su rol como “preceptor-tutor”: referente docente inmediato del curso, primer interlocutor de los alumnos y principal articulador de la comunicación. En las escuelas actuales es prácticamente el único agente que permanece todo el turno con el alumnado. En consecuencia, se ha convertido en un detector de cambios y de dificultades de integración de los chicos, en un nexo con profesores, tutores, autoridades y padres, en acompañante, protector y hasta confidente de los estudiantes.

Es innegable la función educadora que ejercen en materia de valores personales y grupales, en comportamiento, respeto e higiene y en responsabilidad y compromiso social. De esta manera, concebimos el rol del preceptor como una figura docente de importancia indiscutible y privilegiada, encargada de la construcción de vínculos y la transmisión de valores individuales y colectivos que forman parte sustancial del proceso de escolarización. Por todos estos motivos proponemos:

- La existencia **un preceptor por curso** para poder reforzar la construcción de vínculos significativos con los alumnos, así como también propiciar la capacitación en servicio que permita capitalizar la experiencia de estos docentes y promover su desarrollo en la carrera docente.
- La **capacitación en servicio** para los preceptores, a fin de brindarles más y mejores herramientas para desempeñar sus funciones pedagógicas. En este sentido impulsaremos en un primer momento la realización de cursos sobre Educación Sexual Integral, y sobre manejo de situaciones de conflicto. Para esta política será fundamental recibir pedidos, sugerencias y aportes de los propios preceptores y también de otros actores de la institución.
- La **articulación real y efectiva** entre el **Departamento de Alumnos** (dentro del cual se encuadran actualmente los preceptores) y la **Dirección de Orientación al Estudiante**, de acuerdo a nuestra propuesta de redefinición de su rol como “preceptores-tutores”. Resulta fundamental generar un trabajo conjunto entre preceptores, tutores y psicólogos, el cual debe plasmarse en reuniones conjuntas de trabajo de carácter institucional oficial, y no en iniciativas individuales de articulación como sucede actualmente. En este sentido, será necesario **discutir a futuro la funcionalidad del esquema actual de Departamentos diferenciados**.
- **Participación de los preceptores en el Consejo de Convivencia**. Siendo los agentes que más contacto tienen con los jóvenes, y siendo asimismo quienes más frecuentemente tienen a su cargo solicitar las sanciones disciplinarias, resulta inexplicable que no posea un representante con voto en ese ámbito. Deberá trabajarse en el Reglamento de dicho órgano.

2.1.3.4 Proyecto de tutoría y funciones de la DOE

Conforme a lo señalado en el diagnóstico acerca de los tutores y su trabajo con los estudiantes, pensamos que es imprescindible definir la modalidad de las tutorías mediante un debate colectivo en el que participen representantes de toda la comunidad educativa. De todas formas, creemos que, independientemente de la modalidad que adopten los encuentros formales de tutorías, se debe propiciar el ingreso de los tutores a las aulas junto a los profesores para trabajar de manera conjunta según los intereses y las dificultades de cada grupo.

Asimismo, es importante explicitar que el trabajo del tutor excede su tarea durante las tutorías y que se trata principalmente de una "perspectiva tutorial" que se adopta de manera constante mediante intervenciones de diversa naturaleza.

Pensamos un perfil de tutor que atienda las necesidades concretas, particulares e individuales de los estudiantes así como las motivaciones y la dinámica del grupo del que está a cargo. En ese sentido, la detección de problemáticas y situaciones de riesgo y el acompañamiento al conjunto de los estudiantes como a cada uno de ellos en particular, permitirá fortalecer las relaciones grupales y también estimulará a los estudiantes en el desarrollo de su trayectoria escolar.

Planteamos reforzar su función como catalizador de intereses implementando un espacio de diálogo, reflexión, escucha atenta y trabajo socioeducativo con los estudiantes para el sostenimiento y fortalecimiento de la escolaridad. La definición del perfil del tutor conduce a precisar la formación, competencias y aptitudes que se requerirán para su nombramiento. Proponemos un debate profundo para definir el perfil académico para el acceso a los cargos. Por tales motivos proponemos:

- Nombrar por concurso a un **coordinador idóneo**, que diseñe un proyecto de trabajo, adecuado a cada año o a problemáticas específicas, que trabaje la reglamentación que regula el sistema de selección de tutores y los requisitos que debe tener el profesional que ejerza ese rol. Estas áreas de vacancia indican gravemente el papel secundario que cumplen las tutorías para la actual gestión y el descuido en el que recaen nuestro jóvenes.
- Constituir a los tutores -a razón de uno o dos por año y por turno, según su designación- como **referentes de cada claustro**, capaces de tener una perspectiva general sobre los principales intereses e inquietudes de estudiantes y profesores.
- Promover que en el mediano plazo pueda nombrarse a **un tutor cada dos divisiones en todos los años**, dado que los conflictos inter pares han crecido en intensidad en los últimos años. Es fundamental el trabajo en conjunto con profesores y preceptores para diagnosticar y diseñar las mejores estrategias para la resolución de los desacuerdos y antagonismos en relación con la complejidad y la dinámica de cada grupo.
- La presentación de **informes regulares** para integrar diagnósticos con docentes, preceptores y jefes de departamento; este material permitirá un mejor seguimiento conjunto y la planificación de estrategias de enseñanza.
- Que establezcan un **lazo más fluido con las familias**, no solo con las de los chicos con dificultades. Se piensa en que tengan a su cargo un espacio dentro del Campus virtual para que vuelque allí cada tutor, diaria o semanalmente, informaciones relevantes sobre los cursos que tiene a su cargo: por ejemplo, notificaciones de evaluaciones, fechas importantes, suspensiones de clases, fechas de entrega de documentación, etc.
- Que tengan **representación en el Consejo de Convivencia**, dado que ellos suelen ser los primeros receptores de problemáticas referidas al trato interpersonal.

Respecto de la Dirección de Orientación al Estudiante (DOE), que en la actualidad está compuesta por el Departamento de Tutorías y el Departamento de Orientación, creemos que esta separación no sólo no es funcional sino que, además, obstaculiza el funcionamiento en red que intentamos promover. Dada la particularidad de las problemáticas que la DOE suele abordar, es importante remarcar su independencia de criterio con respecto al equipo directivo del colegio.

Una característica esencial de la DOE se verifica en su relación con el Consejo de Convivencia, del cual forma parte de acuerdo al reglamento vigente. Pretendemos establecer que, así como los tutores son facilitadores de la comunicación a nivel personal, la participación de la DOE y de los tutores en el Consejo de Convivencia debe ser determinante para constituir este organismo como facilitador de la comunicación a nivel institucional.

Asimismo pensamos que la DOE puede desarrollar estrategias que promuevan un funcionamiento más horizontal e integrado del colegio mediante acciones concretas que deberían volverse habituales en una institución de esta magnitud (por ejemplo, la realización de grupos de reflexión sobre la tarea docente en el que participen integrantes

de toda la comunidad educativa con la asistencia de profesionales institucionalistas ajenos o no al colegio).

Nuestra propuesta tiende a reforzar el rol del DOE como orientador, coordinador, articulador y facilitador de las relaciones entre los distintos actores de la vida institucional. Como orientador sobre las acciones con los grupos, coordinará con tutores, docentes y preceptores diferentes estrategias de intervención ante situaciones tanto individuales como grupales. Por lo tanto, estimamos necesario proponer:

- **Unificar los Departamentos de Tutorías y de Alumnos** y que la DOE se desempeñe de manera integrada, favoreciendo el trabajo dentro de su órbita de personal docente con diversas funciones (tutores, orientadores, auxiliares, etcétera).
- **Promover una convocatoria para la presentación de proyectos** de organización y funcionamiento de la DOE, que puedan ser seleccionados con participación de toda la comunidad educativa.
- Que este departamento conjunto sea el responsable de la oferta y **organización de talleres** que aborden problemáticas identificadas en su marco: adicción (de diversos tipos), drogadicción, consumo responsable, conocimiento y respeto de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes, etc.

2.1.4 ESTUDIANTES

Partiendo de los objetivos planteados por el *Reglamento de Escuelas Preuniversitarias de la Universidad de Buenos Aires*, y atendiendo al perfil de estudiante y a las concepciones de educación que mencionamos en los apartados precedentes, nuestro proyecto propone algunas líneas de acción en relación con las actividades de enseñanza del CNBA.

Se constituirán **comisiones de reflexión y trabajo** compuestas por distintos miembros de la comunidad educativa para realizar un análisis profundo y honesto de las causas del **desgranamiento escolar** por aumento del número de alumnos libres en la Institución. A este respecto y como adelantamos en el diagnóstico, es necesario **revisar**

los proyectos vigentes elaborados para acompañar a los alumnos libres, como la “división 16”, la recursada de 5to año e incluso el famoso “marzo 2” para evaluar sus resultados y su eficacia. Para que esta evaluación sea más efectiva deberán tomarse en cuenta las estadísticas institucionales respecto de los alumnos libres de los últimos años.

A continuación, se crearán **estrategias para trabajar tanto en la retención de estudiantes** que presentan muchas materias bajas como en la reincorporación de los alumnos libres, según las necesidades y posibilidades de cada departamento. Esto implica una **revisión del estatuto de “alumno libre”** que llevará a tomar medidas orientadas a seguir considerándolo miembro de la Institución. Por lo tanto, urge implementar mejoras en la comunicación con los alumnos libres, un aumento del número de horas de apoyo destinadas a ellos y la garantía del acceso de estos estudiantes a las instalaciones y herramientas de estudio del Colegio.

En relación con los alumnos que se tienen una **materia previa**, se le dará a optar entre rendirla de manera tradicional -acercándose a las mesas de examen ofrecidas-, o realizar a contraturno una **cursada con evaluaciones parciales**, que le permitan mejorar en los contenidos o estrategias que presenten dificultades. La ventaja de este sistema es que el alumno no sólo tendrá un acompañamiento institucional en la preparación de la previa, sino que, en el caso de materias correlativas, podrá recibir apoyo para el nivel que

esté cursando como regular, a fin de evitar que fracase nuevamente en la misma asignatura.

Respecto de los alumnos con gran número de materias bajas, resulta fundamental el **seguimiento que realicen del mismo los tutores**, en comunicación constante con sus padres y con los profesores. Asimismo, en los casos de materias que sistemáticamente poseen gran número de alumnos a examen, debe asumirse la **revisión de la metodología didáctica, y de los procesos de seguimiento pedagógico y de evaluación de la asignatura**. Si la materia posee ayudantes, estos podrían asumir parte de la tarea de apoyo a los estudiantes con dificultades, por ejemplo mediante la reiteración del dictado de algún tema en un horario a contraturno, o estrategias similares que definirá cada departamento. Será importante que este tipo de medidas comiencen a implementarse a mediados del ciclo lectivo, para que a fin de año hayan sido saldadas en el mayor número posible de alumnos esas dificultades.

Otra medida a tener en cuenta es una **mejor organización del calendario académico** y de las instancias de evaluación, para contribuir al rendimiento óptimo de los estudiantes. Proponemos, como objetivo de mínima, una programación conjunta de las instancias de evaluación estables, como lo son los Trabajos Prácticos a contraturno de Biología, Geografía, Física y Química, de modo que no se superpongan en el tiempo ni coincidan con los períodos de cierre de trimestres. De igual modo, la posibilidad de acordar con los departamentos fechas de **cierre de trimestre diferenciadas**, en vez de que todas las asignaturas deban cerrar en la misma semana. Esto evitará las llamadas por los alumnos “semanas de la muerte”, en las que se ven sobrecargados de exámenes variados.

Será importante también revisar conjuntamente los programas de las materias por año, para buscar una **distribución de los contenidos curriculares de modo homogéneo** a fin de que no se den en la práctica años con mayor carga conceptual que otros. Deberá seguirse como premisa que los conocimientos se adquieren de manera paulatina, favoreciendo el cruce de las diversas áreas, y evitando que el nivel de dificultad se concentre en un solo “año” (en general, 3° o 4°) y que el mismo se constituya como obstáculo para la continuidad escolar.

En otro orden, pero siempre vinculado con procesos de aprendizaje, se continuarán **promoviendo competencias intercolegiales** deportivas y olímpicas de diversas asignaturas, atendiendo a sus necesidades organizativas y económicas. La participación en las mismas es un sello que nos identifica como institución y que debe incentivarse por lo enriquecedora que resulta la experiencia, según palabras de los propios alumnos. Debería evaluarse si la participación en estos eventos no podría incidir en ciertas asignaturas afines, o si debería recibir algún tipo de reconocimiento más allá de la publicación en los medios de comunicación con la comunidad educativa. Asimismo, es preciso hacer un relevamiento de cuánto incide la participación en estos eventos en el ausentismo de los estudiantes en el aula. Si bien los que participan en olímpicas sobre todo, suelen ser alumnos de buen rendimiento académico, no debe ser naturalizado por los profesores la pérdida de contacto con sus alumnos por períodos muy prolongados.

Finalmente, se **restituirán los viajes de estudio con una auténtica función educativa**, recreativa y social. Se tratará de salidas relacionadas con los contenidos disciplinares, que permitan conectar el aula con la realidad. Estos viajes los realizará el total de la división y se evaluarán los aprendizajes al regreso.

Respecto de educación ciudadana, se incentivarán y **promoverán actividades solidarias hacia la comunidad**, mediante propuestas concretas coordinadas institucionalmente, que hagan visibles, para los alumnos, la necesaria interrelación entre el espacio colegial y el social. O, mejor aún, que permitan visualizar el Colegio como

parte de un espacio social más amplio cuyos conflictos nos incluyen y afectan necesariamente.

Además, se buscará garantizar las condiciones para una **participación activa del estudiantado** en el CER, en el Consejo de Convivencia y en el Centro de Estudiantes, prácticas escolares que constituirán un aprendizaje cívico que redundará en un posterior ejercicio político libre y democrático de la ciudadanía.

Un último punto a trabajar es la **ampliación de espacios para la expresión artística**. Más allá de materias como plástica, el contacto de los alumnos con el arte es académico o testimonial. Asignaturas como Música o Literatura (en cualquiera de las lenguas que se dictan en el Colegio) le ofrecen al alumnado un recorrido histórico y una apreciación crítica de las diversas manifestaciones de esas artes a lo largo del tiempo; sin embargo, no resulta habitual que los estudiantes hallen espacio para sus propias producciones (un ejemplo es el Concurso Franca Jarach, el cual posee una temática muy específica). Algunos talleres extracurriculares (fotografía, teatro, coro, orquesta, tango) pueden cubrir estas necesidades. No obstante, sería interesante que los chicos pudieran dar a conocer su música, sus escritos u otras producciones y habilidades en eventos organizados y reconocidos por la institución, semejantes al Día de la Artes que organiza el CENBA.

2.1.5. CURRICULUM

2.1.5.1 Actualización curricular

Hemos analizado ya en nuestro diagnóstico la necesidad de discutir con el conjunto de la comunidad educativa del CNBA una Actualización Curricular, el intento de impulsar una Reforma en el año 2017 y las razones por las cuales fracasó dicha iniciativa.

Cuando se plantea un cambio curricular, se supone una mejora que se debe generar desde dentro de la institución más que por mandato externo; mediante un debate genuino y conjunto más que por una imposición verticalista; y proponerse capacitar a los actores de la institución para desarrollar su propia cultura innovadora. La institucionalización de innovaciones, lejos de ser un problema puramente técnico, es dependiente del grado de congruencia/disonancia con la cultura escolar existente.

El problema del cambio curricular proviene de que el curriculum es un proceso en permanente reconstrucción, no algo sujeto a posible manipulación, inscripto en unos contextos físicos y sociales determinados. De forma general, cabe entender por cambio curricular como una notable alteración de la práctica existente hacia una práctica nueva o revisada potenciando desde el principio alguno de estos tres elementos: los materiales, la enseñanza y las creencias, manteniéndolo en un orden para obtener ciertos resultados deseados en el aprendizaje de los alumnos.

Un cambio Curricular es un proceso complejo que tiene que afectar en último término a los modos de ver y hacer, cuya puesta en práctica exige una comprensión y utilización de los nuevos materiales, conductas o ideas. Comprender la cultura escolar es un factor crítico, clave tanto como objetivo del cambio como para prever los problemas a atacar.

El proceso de cambio curricular y de la propia cultura escolar, lejos de veleidades administrativas de control, es -por naturaleza- dinámico y en parte impredecible. Después de varias décadas dedicadas a introducir cambios en el curriculum, y de analizar e investigar la vida de tales innovaciones, es a esta nueva gestión a quien le toca realizar este cambio. Cambio que no solo depende de voluntades individuales ni de alteraciones estructurales, sino que debe implicar a los miembros de

toda la comunidad educativa en dinámicas de trabajo y compromisos que los capaciten para auto-renovarse, con la esperanza de que puedan institucionalizarse, formando entonces parte de la cultura organizativa.

Respecto de los mecanismos que adoptará nuestra gestión para impulsar la discusión sobre la Actualización Curricular, consideramos fundamental que dichos mecanismos sean consensuados con la comunidad educativa en vez de ser impuestos unilateralmente por nuestro Equipo de Conducción. Entendemos que dicho consenso constituye la única garantía para que la comunidad educativa se involucre activamente en el proceso de discusión.

A tal efecto, diseñaremos una Propuesta de Trabajo para que sea debatida en el seno del Consejo Escolar Resolutivo durante los primeros dos meses de nuestra gestión, con posterior intervención del Consejo Académico. Cabe destacar que nuestra Propuesta de Trabajo será ampliamente difundida con antelación suficiente, a fin de que los representantes cuenten con el tiempo suficiente para discutirla con el conjunto de sus respectivos claustros previo a su tratamiento en el CER.

La Propuesta de Trabajo deberá incluir diversos materiales, que reflejen los diversos enfoques y opiniones respecto del Currículum actual y de las consiguientes propuestas de modificación que ya han surgido en los últimos años desde diferentes sectores. Retomará los materiales de discusión que ya han sido elaborados, y también incluirá los nuevos aportes que surjan. No deberá centrarse exclusivamente en el análisis del currículum actual, sino que será imprescindible incorporar el análisis de los planes de estudios de otras instituciones de nivel secundario, preuniversitarias o no, nacionales o extranjeras.

Respecto de modalidades de trabajo, deberá contemplar por un lado instancias autónomas de discusión de cada claustro (de docentes, tanto por departamento como transversales, de estudiantes, de graduados en caso de tener interés en participar) y también instancias conjuntas interclaustros, por ejemplo a través de Jornadas Institucionales.

Sería deseable lograr que las distintas unidades académicas de la Universidad se involucren de alguna manera en este proceso, especialmente aquellas que cuentan con departamentos o cátedras dedicadas a la didáctica de sus disciplinas.

Considerando que en última instancia será el Consejo Superior de la Universidad quien decida sobre la aprobación o no de la Reforma Curricular que se elabore desde el CNBA, sería ideal que dicho órgano también encuentre la forma de incorporarse al proceso de discusión durante todo su desarrollo. De este modo se evitará el problema de tener que analizar desde cero una propuesta ya cerrada, con la consiguiente demora que ello implicaría para su tratamiento.

Respecto de los plazos, la Propuesta de Trabajo incluirá un cronograma tentativo con plazos bien fijados y de duración razonable. No obstante, deberá garantizarse su flexibilidad en caso de requerirse modificaciones, considerando que es imposible determinar a priori la velocidad con la cual será posible avanzar en la discusión y generación de consensos.

2.1.5.2 Currículum, evaluación y aprendizaje

También corresponde convertir en objeto de reflexión y debate el actual sistema de calificación y promoción de los alumnos. Según nuestra concepción, el objeto de evaluación debe incluir el proceso y no solo el resultado, así como también entendemos que la evaluación es un momento más de la dinámica del aprendizaje. En este contexto,

nuestro proyecto contempla un plan de acompañamiento sostenido, a lo largo del año escolar, para aquellos estudiantes que se sienten imposibilitados de afrontar las dificultades que presentan determinadas materias, lo que los lleva a darlas por “perdidas” mucho antes de que concluya el ciclo lectivo. En los hechos, estos alumnos quedan “excluidos” del proceso de aprendizaje. En tal sentido, sería interesante socializar algunas de las experiencias llevadas a cabo por los docentes –ya sea aisladamente, ya sea como parte de una decisión departamental-, para capitalizarlas como alternativas institucionales.

El diseño curricular descripto evitaría algunos de los conflictos que emergen a la hora de poner en práctica el proceso de evaluación, pues permitiría diseñar evaluaciones integradas entre áreas, lo que disminuiría el número de exámenes y la disociación temática y procedimental a que están expuestos los alumnos, sobre todo en el cierre de trimestres.

Finalmente, es necesario promover modos de evaluación variados, según cuáles sean los contenidos y habilidades cuyo manejo se desea comprobar, así como en relación con las diferencias entre sujetos y contextos de aprendizaje: pensar que siempre enseñamos del mismo modo y que hay una sola forma de demostrar que se pueden utilizar los saberes que hemos enseñado sería concebir el proceso de enseñanza y aprendizaje no sólo como in-humano sino como a-histórico.

El seguimiento de los aprendizajes de los alumnos -la evaluación procesual- se verían simplificados a través de la organización de gabinetes en aquellas asignaturas que aún no cuentan con esta modalidad. Tal estructura facilita -como lo han demostrado prácticas llevadas a cabo en gabinetes ya existentes- la implementación de una serie de instancias intermedias de aprendizaje y evaluación: dictado de clases especiales, ejercitación suplementaria, supervisión de actividades integradoras propuestas para un período prolongado, entre otras. Asimismo, el cumplimiento de tales actividades podría constituirse en el requisito de una evaluación recuperatoria o integradora final. Con estas prácticas no solo se garantizaría un nivel de exigencia sino, además, la continuidad de los alumnos en el proceso completo de aprendizaje.

Finalmente, dado que los gabinetes constituyen un espacio ideal para efectuar el acompañamiento y el apoyo continuo de los estudiantes que presentan dificultades en una determinada asignatura, permitirían organizar estrategias didácticas tendientes a la retención de los mismos y la reincorporación de los libres.

Asimismo, la estructura de gabinetes y ayudantes permitiría una articulación mayor entre el trabajo de los profesores en el aula y las clases de apoyo. Con una mayor coordinación entre profesores y ayudantes será posible que el profesor indique al ayudante en qué temas o con qué modalidades necesita profundizar el alumno remitido por el profesor a las instancias de apoyo, maximizando así el beneficio que el alumno podrá obtener de la misma.

2.1.5.3 Aspectos puntuales a considerar

Idiomas

En relación con la enseñanza de lenguas extranjeras (Inglés y Francés), se propone pensar las acciones desde una concepción de plurilingüismo según la cual el idioma extranjero amplía el horizonte de comprensión del mundo de los alumnos y promueve nuevos aprendizajes. Para ello, creemos necesario:

- a) Elaborar un proyecto conjunto de política lingüística que implique acuerdos sobre concepciones de Lengua, propósitos de incorporación de lenguas maternas y extranjeras en el diseño curricular y metodología de enseñanza entre los departamentos de Castellano, Latín, Inglés y Francés.

- b) Evaluar el sistema por niveles / franjas horarias implementado por el Departamento de Inglés a partir del año 2008 y determinar si debe continuar, si debe ser extendido a otras lenguas o si conviene buscar alguna alternativa diferente. También resulta necesario encarar una evaluación honesta sobre la conveniencia de que los alumnos estudien simultáneamente hasta cuatro idiomas en un mismo ciclo lectivo.
- c) Desarrollar estrategias conjuntas entre los departamentos de lenguas extranjeras para elevar el nivel con que los alumnos egresan del colegio. Resulta importante que los alumnos egresen con la habilidad de lecto-comprensión que les permita encarar la lectura de bibliografía, como modo de preparación para la Universidad. Sin embargo, deben estimularse, asimismo, las demás habilidades lingüísticas, dado que son indisociables del conocimiento de una lengua moderna.
- d) Fortalecer el CERLE (Centro de Recursos de Lenguas Extranjeras) como espacio para el desarrollo de las lenguas extranjeras. Ver su articulación con Castellano y con Latín.
- e) Fomentar la participación del colegio en actividades extraescolares, como el Certificado de Lenguas Extranjeras (CLE) y concursos de idiomas.
- f) Contemplar la implementación de cursos de apoyo de Castellano para alumnos de otros orígenes lingüísticos.

2.1.6 TIC - Tecnologías de la Información y la Comunicación

Como hemos establecido, el CNBA cuenta con bastante innovación tecnológica, disponible con facilidad en las aulas (las TVs con puertos USB y HDMI, o los recursos del Campus Virtual), o al alcance de los alumnos, en tanto la gran mayoría poseen celulares modernos que les permiten comunicación, diversión y acceso a la información y al estudio. No obstante, continúa siendo necesaria la capacitación docente para un verdadero aprovechamiento de estos recursos como de los que se solicitan en el DEyBE. Asimismo, el universo virtual y el acceso al infinito volumen de información y recursos nos llama a reflexionar en torno a la cuestión de la “alfabetización digital” y el uso correcto de las nuevas tecnologías y los medios de comunicación: qué competencias, saberes y actitudes debemos propiciar en nuestros jóvenes para que se desarrollen integralmente en el contexto actual. La escuela debe dar respuestas a estos nuevos interrogantes y debe incentivar a que nuestros estudiantes desarrollen competencias digitales y sostengan una relación crítica y productiva frente a las nuevas tecnologías.

De lo dicho en los párrafos precedentes se desprende nuestra propuesta en relación con este tema:

- a) Promover el uso de recursos tecnológicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y replantear las estrategias áulicas a la luz de las TIC, abreviando así la distancia entre la cultura escolar y la adolescente o juvenil, y posibilitando la apropiación significativa y crítica de la oferta cultural, tecnológica e informacional.
- b) Promover el uso de las herramientas digitales del aula. Para esto será necesario una política de reparación o reemplazo de los equipos que no funcionen y la educación de nuestros estudiantes en el cuidado de los mismos. Asimismo, revisar los problemas de conexión al WI-FI en determinadas zonas del Colegio.
- c) Promover el uso del *Campus virtual* del colegio en las prácticas docentes.

- d) Promover la capacitación de los diferentes integrantes de la comunidad educativa para el uso de los recursos tecnológicos.
- e) Solicitar al Rectorado de la UBA la reactivación de los proyectos UBATIC y de las partidas presupuestarias adeudadas. En este sentido, fomentar la participación en proyectos, jornadas y/o seminarios acerca de las TICs.
- h) Promover distintos talleres que aborden diversas problemáticas relacionadas con la tecnología: desde lo académico, se debe enseñar a distinguir la buena de la mala información, las páginas documentadas y avaladas por instituciones académicas de las que no ofrecen seguridad de información, cómo citar correctamente una fuente, qué es el plagio y cómo usar responsablemente una fuente, etc.; desde lo social, se debe enseñar el uso responsable, no exponer la intimidad propia ni la de otros, el bullying y el acoso por redes sociales, etc.; y desde la salud, que reflexionen respecto de un uso medido frente a la adicción a las herramientas digitales, y que valoren los momentos de “desconexión” para tomar contacto con los individuos y el entorno.

2.1.7 ESI

De acuerdo a lo desarrollado en el diagnóstico, la ESI debe ser abordado de dos maneras:

- Espacio transversal

Se introducirá en la currícula (y no sólo en los programas relativos a Ciencias Biológicas) la reflexión acerca del cuidado del propio cuerpo y la educación sexual, según lo establecido en el Programa Nacional de Educación Sexual Integral, Ley n° 26.150. El desarrollo de esta dinámica implica un trabajo conjunto dentro de los departamentos y entre departamentos, que apunte a la interdisciplinariedad, la intersectorialidad y la participación de toda la comunidad educativa, favoreciendo la continuidad y la sistematización de las acciones que se contemplen. Desde cada área o departamento se deberá trabajar con el objetivo de incorporar en las diversas asignaturas contenidos mínimos de la ESI relacionados con los temas o algunos temas de los programas de las materias. Este punto deberá tenerse en cuenta al planificar una Reforma del Plan de Estudios.

Por otra parte, es necesario propiciar que los docentes de las distintas asignaturas estén dispuestos a tener en cuenta los propósitos formativos de la ESI como así también a constituirse, cuando la ocasión lo requiera, en receptores de las inquietudes y preocupaciones de los alumnos y alumnas en relación con la temática.

Es fundamental que el enfoque transversal garantice el tratamiento de la ESI en forma continua, sistemática e interdisciplinaria, evitando que se diluyan los contenidos pertinentes y sus propósitos formativos. Estos aprendizajes abren la posibilidad de que los estudiantes vivan plena y responsablemente su sexualidad, en un marco de respeto y a partir del reconocimiento de que hay diferentes formas de vivirla. En este punto también radica un importante avance hacia el logro tan añorado de formas de vida más democráticas en la Institución.

- Espacio específico

El espacio específico que proponemos contempla una serie de talleres anuales, dándole mayor atención a los cursos de 1° y 2° año (es decir, los que tendrían mayor cantidad de talleres). Estos talleres estarían pensados a contraturno, serían obligatorios y contemplarían un espacio más reducido que favorezca la confianza, la contención y el intercambio para que las alumnas y alumnos puedan hablar de sus experiencias. De esta manera se podrían desarrollar contenidos más complejos y concretos, atendiendo a la vez

a demandas puntuales e inquietudes de los diferentes grupos. La mayor carga en los primeros años responderá a un objetivo preventivo de conflictos.

Para la coordinación y elaboración de los talleres pensamos en la participación de diferentes especialistas en ESI y en las temáticas que se pretendan abordar cada vez. Es importante aclarar que el abordaje no deberá dejar de ser integral para evitar reduccionismos que podrían empobrecer el enfoque interdisciplinario que queremos sostener. Asimismo, deberá ser consultada y tener en consideración propuestas realizadas por la *Oficina de Asistencia contra la Violencia de género, acoso sexual y discriminación de género u orientación sexual*, que funciona desde hace unos meses en la institución.

2.1.8 Otros

2.1.8.1 Curso de ingreso

El Curso de Ingreso a las Escuelas de Enseñanza Media de la Universidad de Buenos Aires depende directamente del Rectorado de la Universidad. No obstante, es preciso solicitar una revisión de sus contenidos. Dicha revisión se desglosará en dos instancias consecutivas.

- a) Una primera instancia de discusión, reconsideración e investigación de los objetivos del curso: creemos que la selección del alumnado puede ir de la mano con un diseño de contenidos y mecanismos de evaluación que garanticen que el alumno ingresante maneje conocimientos indispensables para no fracasar en el ciclo lectivo de primer año. Para ello, se fijará una estructura de trabajo conjunta permanente entre los coordinadores de las cuatro materias que se dictan en el Curso de Ingreso y los Jefes de Departamento de dichas asignaturas, tomando en consideración los resultados obtenidos por los docentes de primer año. Correspondería, durante el lapso que se asigne a esta primera instancia, consultar a los Jefes de Departamento de *todas las asignaturas que forman la currícula de primer año*, cuáles son los saberes básicos con las que los estudiantes deberían contar para el aprendizaje de sus materias y subordinar a estos parámetros generales aquellos otros contenidos disciplinares que sean muy específicos. El logro de estos objetivos solo se dará en la medida en que se alcancen acuerdos básicos con Jefes de departamento de la Escuela Superior de Comercio Carlos Pellegrini.
- b) Una segunda instancia, en la que se lleven a la práctica, paulatinamente, las modificaciones en el Curso de Ingreso, a partir de los lineamientos acordados en la primera.

Como objetivo a corto plazo, sería deseable atender a la cuestión concreta del factor económico, que a menudo resulta limitante para el ingreso al CNBA y a la ESCCP. En el marco de defensa de la ampliación de una educación pública de calidad, sostenida desde este proyecto, y procurando que la población del CNBA no quede restringida a una elite económica, se tomarán las siguientes medidas:

- a) Acompañar el Proyecto de Voluntariado. Ello supone la ampliación de la oferta horaria y el aumento del número de docentes a cargo de la coordinación, auxiliados por graduados que estudien carreras afines a las asignaturas que se evalúan en el Curso y por alumnos de ambos colegios, pertenecientes a los últimos años.
- b) Implementar tutorías en el Ingreso, con la intención de acompañar y guiar a los aspirantes.

2.1.8.2 Sexto año

En virtud de la modificación del plan de estudios de sexto año que permite una mayor articulación con las carreras de la UBA, creemos importante ampliar a otros departamentos las acciones del Departamento de Biología, que ha venido desarrollando convenios institucionales y becas con distintas Unidades Académicas Universitarias, con el propósito de acercar y brindarles a los alumnos una mayor interacción con la ciencia. Creemos productivo replicar y profundizar esta experiencia en otras áreas. En la actualidad, muchos alumnos que desearían cursar el sexto año en el CNBA dejan de hacerlo, en razón de que, pese a que se les brindan las materias obligatorias para el ingreso a numerosas carreras, buscan una interacción más dinámica con los espacios de formación académica, profesional y laboral.

Asimismo, en el caso de que el IIH se pudiera constituir en un Instituto de Investigaciones acreditado, los alumnos de sexto serían invitados a participar en los proyectos elaborados por los docentes y grupos de investigación.

2.1.9 El Consejo de convivencia

Respecto del Consejo de Convivencia, consideramos que es el ámbito legítimo de intercambio entre los claustros para tratar todos aquellos problemas que surgen al interior de la institución y que exceden los temas académicos, así como para elaborar estrategias de intervención temprana que permitan prevenir posibles conflictos. Es necesario que este espacio sea revalorizado y que amplíe sus órdenes del día para que no se limite sólo al tratamiento de los conflictos que podríamos rotular “entre los alumnos” o “entre alumnos y autoridades o docentes”, lo cual estigmatiza al consejo como órgano, o bien de elevación de planteos unilaterales de uno solo de los claustros (los alumnos), o bien de sanciones y castigos.

Por el contrario, es preciso comenzar a considerar el Consejo de Convivencia como el lugar para pensar en conjunto una educación que, como fundamento de las tareas curriculares y académicas, se preocupe por alcanzar y sostener una convivencia respetuosa y atenta entre los jóvenes, entre los adultos y entre jóvenes y adultos.

El funcionamiento del Consejo, así como las modificaciones que haya que introducir, deben enmarcarse en el espíritu de la Ley N° 26.892 (*Para la promoción de la convivencia y el abordaje de la conflictividad social en las instituciones educativas*), y en los lineamientos que ofrece la *Guía Federal de Orientaciones para la intervención educativa en situaciones complejas relacionadas con la vida escolar*, editada por el Ministerio de Educación. Acordamos con el enfoque de la citada Guía, que interpreta el conflicto como “una oportunidad para el crecimiento y el desarrollo de las personas involucradas” y concibe la intervención institucional “como articulación de acciones y procesos sostenidos en el tiempo, con la intención de modificar los contextos escolares, las relaciones que allí se establecen y los sentidos que los sujetos adjudican a su tarea en la escuela. La intervención institucional incluye a estudiantes y a docentes en la construcción de estrategias colectivas, ya sea para dar respuesta a situaciones puntuales conflictivas o como formas pedagógicas de hacer lugar a temáticas relevantes (no discriminación, aceptación de las diferencias, etc.)... Asimismo, los modos de intervención deben mantener propósitos principalmente educativos y no punitivos, jurídicos o patologizantes.” El carácter de las intervenciones de los adultos en un ámbito escolar debe ser, pues, eminentemente pedagógico, de manera de generar “respuestas acordes con los procesos educativos que se pueden desprender de los conflictos”, como se señala en la Guía Federal.

Siguiendo estos lineamientos, el Consejo de Convivencia requiere un funcionamiento sistemático (con reuniones ordinarias preestablecidas regularmente y no sujetas a la convocatoria de la Vicerrectoría) y un Reglamento discutido y acordado de manera democrática, no como el establecido recientemente cuyas innovaciones son desconocidas por la comunidad educativa. Es necesario reflexionar y adoptar decisiones consensuadas acerca de puntos que resultan conflictivos y que redundan en el actual funcionamiento del órgano, tales como la conveniencia o no de modificar su carácter –de meramente consultivo a resolutivo o, al menos, a vinculante-; la necesidad de unificar los actuales tres consejos (uno por turno) en uno solo; los asuntos en los que es indispensable su participación, los miembros que lo componen, tanto con voto como sin él.

En relación con lo anteriormente señalado, debe definirse con claridad el ámbito de influencia de dicho consejo. Por ejemplo, resulta sorprendente –y, consideramos, problemático- que no se lo haya convocado para que interviniera en hechos conflictivos que involucraron a toda la comunidad educativa, como las tomas del colegio por parte de los estudiantes, algunas situaciones con docentes que terminaron en sumarios, o ciertas denuncias de los estudiantes. Creemos que es necesario que el Consejo de Convivencia discuta y pueda plantear recomendaciones, e incluso resolver, en casos de maltratos o violencia físicos o psicológicos, discriminación, hostigamiento, persecución ideológica, coerción, acoso, conflictos en las redes sociales, etc., ya sea que estos problemas surjan entre los jóvenes, entre los adultos o entre jóvenes y adultos. Por su carácter relativamente inédito, la actuación ante los problemas de convivencia suscitados en torno de las redes virtuales constituye un desafío; no obstante, como señala la Guía Federal, resulta imprescindible que los miembros de la comunidad comprendan que en tales redes se sostienen “las mismas pautas de convivencia y cuidado que en las relaciones presenciales” y que “la interacción virtual afecta de idéntica forma la subjetividad y los vínculos; y por lo tanto requiere de los mismos cuidados” que “una conversación en presencia del otro”. Respecto particularmente de los jóvenes, deberá intervenir sin excepción en las situaciones que pongan en riesgo la regularidad del alumno, su continuidad en la institución, o su permanencia en el turno en el curso regularmente.

Actualmente, la comunidad considera al Consejo de Convivencia como un “órgano de sanciones y castigos”. Por el contrario, consideramos que las resoluciones o recomendaciones del Consejo deben ir más allá de estas cuestiones punitivas, y que su intervención –sobre todo en casos de riesgo en la regularidad de los estudios- debe ser inmediata, y no a posteriori del requerimiento de los alumnos. Además, su actuación no debe restringirse a situaciones coyunturales sino, como ya lo señalamos, debe comprender una serie de tareas de acción temprana, que eviten la escalada de los conflictos y su posible agravamiento. Teniendo en cuenta esta nueva perspectiva acerca del organismo, resulta fundamental la comunicación del mismo con la Dirección de Orientación al Estudiante, no sólo para que otorgue información acerca del trabajo realizado junto a los alumnos, sino especialmente para que aconseje y enriquezca el debate desde su perspectiva en las diversas situaciones de conflicto tratadas.

En relación con el carácter preventivo que debería tener este consejo, sería de gran utilidad que de él surgieran las temáticas a debatir en las diversas Jornadas Institucionales u otros eventos que se desarrollan a lo largo del año. Actualmente, este tipo de actividades se concreta sin que haya interacción entre los claustros; tampoco se procura que los resultados de los debates y experiencias en ellos desarrollados trasciendan a la comunidad educativa o se transfieran a la resolución de problemas que nos perturban día a día tanto exteriormente como al interior del colegio. El Consejo de Convivencia, en virtud de su conformación plural, puede proponer actividades que conciernen a los docentes, a los alumnos y a ambos, promoviendo así la idea de que una institución educativa es un

espacio de reflexión, análisis y respeto a las diferentes opiniones, de construcción colectiva de acuerdos y soluciones. De esta manera, tales eventos quedarían efectivamente integrados en la vida escolar.

En este mismo sentido, es imprescindible que se vuelva un órgano “transparente”, que difunda y haga públicas sus actividades, desde sus reuniones periódicas hasta las referidas a la evaluación institucional. Debe convertirse en el centro de debate sobre los objetivos colegiales de compromiso con la sociedad, desarrollo del espíritu crítico y ejercicio responsable de una ciudadanía cada vez más democrática, así como también sobre el papel que estudiantes, docentes y no docentes cumplen y deberían cumplir en el Colegio.

Este rol de difusor del espíritu democrático es a lo que creemos que hace referencia el Art. N° 35 del Reglamento General de Escuelas Secundarias cuando establece que un miembro del Consejo de Convivencia debe participar de las reuniones del CER, con voz pero sin voto. Es necesario que esta participación, que actualmente no se respeta, se haga efectiva, dado que abonaría la comunicación de los diversos espacios de decisión de la institución, generalmente fragmentados.

2.1.10 Otros miembros de la Comunidad Educativa

2.1.10.1 PERSONAL NO DOCENTE

Se hará un relevamiento del personal no docente, así también como de las necesidades y requerimientos de todas las áreas no académicas, (secretarías, dirección de personal, de asuntos económicos financieros, departamento de mantenimiento y producción, departamento médico, observatorio, imprenta, Departamento de extensión y bienestar estudiantil, y fotocopiadora) de tal manera de organizar sus tareas en orden al óptimo funcionamiento. Asimismo se procurará garantizar que posean la adecuada calificación para las tareas que desempeñan. Por poner solamente un ejemplo, la limpieza de los distintos gabinetes debe contar con personal específico para garantizar la higiene profunda de estos espacios, los que reciben diariamente mucho público y donde se manipulan diversas sustancias.

Se procurará optimizar el plan de higiene en los baños, con personal asignado a la tarea, de manera que la limpieza sea continuada a lo largo del día.

Se tomarán los recaudos para que cada dependencia asuma la responsabilidad legal que le compete en la toma de decisiones según la función que desempeña en la Institución.

2.1.10.2 PADRES

Cuando pensamos en *comunidad educativa* estamos pensando en un concepto que involucre a las familias como sujetos activos. En este sentido, la institución debe ampliar los espacios de participación de los padres, mediante reuniones regulares, especialmente con los padres de los alumnos de 1° a 3° año. Los tutores deben ser un ámbito de recepción de las inquietudes con las que las familias acuden al Colegio para buscar respuestas. En este sentido se espera que los tutores tengan una comunicación fluida con ellos mediante el Campus Virtual.

Pero, además, deberá abrirse el debate a la participación con voz pero sin voto de representantes de padres tanto en el Consejo de Convivencia como en el CER, dado que los temas de incumbencia de esos órganos afectan directamente la vida diaria de sus hijos.

2.1.10.3 GRADUADOS

Resulta importante el rol de los graduados en la vida institucional. Se trata de sujetos que, habiendo terminado sus estudios en el CNBA, han elegido mantener su compromiso en el tiempo, en muchos casos hasta el presente.

Reglamentariamente, ocupan un lugar de relevancia en la toma de decisiones como parte integrante del Consejo Escolar Resolutivo.

El espacio de los graduados será realzado en esta gestión, en tanto consideramos que su experiencia como ex-estudiantes del Colegio, actuales estudiantes universitarios o profesionales puede ser de enorme contribución en varios aspectos, entre ellos el proyecto de voluntariado en el curso de Ingreso y la colaboración en las tutorías para orientación vocacional: los graduados más recientes cuentan con la experiencia del alumno universitario actual, en tanto que quienes tienen una trayectoria profesional pueden informar sobre la inserción en el campo laboral de diversas disciplinas.

2.1.11. OTROS

2.1.11.1. Problemática Espacial y Edilicia

Edificio Bolívar 263. Desafíos a resolver

Cuando observamos el monumental edificio del CNBA, nos encontramos ante el desafío de conjugar un pasado, cuya rica historia de tradición y prestigio académico ha quedado plasmada en las paredes de un edificio convertido en Monumento Histórico, con las necesidades educativas de un presente donde urgen otras dinámicas didácticas y tecnológicas.

Este desafío entraña el compromiso de conservar y revalorizar el patrimonio arquitectónico del Colegio, a la vez que acondicionarlo a la realidad de quienes aprenden, enseñan y trabajan en él, sin alterar su valor histórico. Por ejemplo, las aulas, con sus bancos fijos al piso y el escritorio del profesor separado -y elevado jerárquicamente- de los alumnos resultan inadecuados para realizar trabajos grupales en clase o introducir otras dinámicas pedagógicas, e incluso para el contacto alumno-profesor.

Si bien ha habido “pruebas piloto” para modificar las aulas tradicionales con resultados diversos, aún hay mucho trabajo por hacer para **aggiornar las aulas a las prácticas actuales**. Para lograr un edificio funcional a los requerimientos actuales, se tendrán en cuenta tres aspectos: seguridad e higiene, aprovechamiento didáctico y comodidades para el personal. Y con este norte como meta proponemos:

a. *Seguridad e higiene*: Se llevará adelante un plan de puesta al día que, básicamente, consistirá en verificar el buen funcionamiento -o en implementarlas, si no existieran todas las necesarias- de las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto proteger la vida, prevenir riesgos y estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de accidentes. Por ejemplo, realizar en un tiempo y forma adecuados los simulacros de evacuación y medidas similares.

b. *Reordenamiento del personal de mantenimiento*: observamos una dispar distribución del personal de limpieza entre los tres turnos, que ocasiona un servicio deficiente. A priori, estos inconvenientes parecerían provenir de un problema de organización y racionalización del servicio y no de la falta o voluntad de los recursos humanos. Por otra parte, se pondrá atención en la higiene de los baños, tanto de los alumnos como de los profesores, cuyas condiciones en ciertos horarios no son las óptimas.

- c. *Aprovechamiento funcional y didáctico del edificio*: acondicionaremos lugares desaprovechados, para cubrir necesidades que faciliten el trabajo de estudiantes y del personal del Colegio, ampliando la oferta de salones destinados a: clases de apoyo, reuniones de estudiantes para preparar trabajos en conjunto fuera del turno al que asisten; encuentro de los docentes con los padres. Uno de los espacios aptos para ser reacondicionado es el hall del subsuelo, cuya optimización como lugar adecuado de estudio, generará en los alumnos una actitud de mayor respeto y cuidado.
- d. *Espacios por departamento*: Se procurará que cada departamento cuente con un espacio propio para que los docentes que lo integran puedan encontrarse y guardar convenientemente material pedagógico y efectos personales. Dado que existen departamentos que carecen de un espacio propio para que los docentes que los integran puedan encontrarse a trabajar y guardar convenientemente el material pedagógico. Algunos comparten un espacio que resulta insuficiente para todas las actividades que se concentran allí.
- e. *Salones para clases de apoyo*: resultan escasos los salones dedicados a clases de apoyo a estudiantes, lo que genera que esta actividad de enseñanza se lleve a cabo en ambientes improvisados para tal fin o compartidos con otras actividades.
- f. *Comodidades para el personal*: se deberá avanzar en medidas que proporcionen mayor confort al personal de servicios generales y mantenimiento, en lo referido a vestuarios, duchas y sala de estar.

Biblioteca

Asimismo, el mantenimiento de los materiales informáticos y su actualización para facilitar el acceso a la búsqueda de la información. Debe incentivarse, además, la continuidad del trabajo de digitalización de patrimonio histórico, materiales antiguos y más recientes, para que sean cada vez más los materiales de fácil acceso para los usuarios, y para contribuir a la creación de un Museo del CNBA.

Es importante coordinar con los Jefes de Departamento acciones o proyectos tendientes a generar vínculos entre los docentes y los alumnos con la Biblioteca para revalorizar el espacio y que los estudiantes tomen contacto con otras dinámicas de transmisión de información no digitales. Como parte de las tareas tendientes a la reformulación estructural de la Biblioteca, proponemos:

- a. *Aplicación del régimen de concursos al cargo de director de la Biblioteca y continuar trabajando en la capacitación de los empleados*: incluso, aspirar a que todos posean un cargo docente, dado que tratan constantemente con los estudiantes. Promoción del desarrollo de otras áreas: Hemeroteca y Fonoteca (hoy incipientes); preservación y conservación del patrimonio de la Biblioteca (s.XV-XIX); digitalización (p. ej., fotografía y escaneo de documentos antiguos para su conservación); Biblioteca digital.
- b. *Promoción del desarrollo de servicios de referencia*: accesibilidad del material digitalizado para propiciar la investigación de alumnos y docentes; accesibilidad del uso de la hemeroteca.
- c. *Promoción de convenios*: préstamo interbibliotecario con las distintas facultades de la UBA; intercambio y cooperación con otras universidades del país y con las Bibliotecas de Universidades extranjeras, con participación de estudiantes y docentes; pasantías académicas de estudiantes de Bibliotecología.

- d. *Promoción de su uso entre docentes y alumnos:* organización de trabajos a nivel departamental que impliquen el uso de la Biblioteca.
- e. *La ejecución de una serie de obras destinadas al mejoramiento de la iluminación y de la circulación vertical de los materiales:* reparación de claraboyas, reparación o reemplazo de persianas de madera en las puertas que dan a la terraza, necesarias para la protección del sol.
- f. *La revisión de la estructura de seguridad ignífuga y de la salida para la evacuación:* realización de simulacros de incendio y evacuación. Verificación de la temperatura ambiente, humedad, etc. (tesoro entrepiso).

Problemáticas de la calle Bolívar entre Alsina y Moreno

Creemos en la importancia de este espacio y por eso pensamos que es necesario reforzar la mirada para que **no se favorezca una conducta inadecuada en la vía pública**. Además, los adultos que conducen la Institución no pueden perder de vista el hecho de que existan allí condiciones de seguridad ciudadana que **prevengan posibles accidentes y/o robos**. En este sentido proponemos:

- a. *La peatonalización de la calle Bolívar, entre Alsina y Moreno:* las obras edilicias en las cuadras aledañas han modificado en gran medida las características de las inmediaciones del colegio. Y esto refuerza el vínculo de los alumnos con el espacio de la “puerta” de la institución, donde se reúnen no sólo antes de entrar o a la salida de su turno, sino que permanecen socializando a veces largas horas.
- b. *La mejora en las tareas de recolección de residuos en la zona:* realizaremos gestiones ante las oficinas gubernamentales correspondientes para mejorar la higiene de los espacios públicos, especialmente en la esquina de Alsina y Bolívar, en la que se suele encontrar un verdadero basural a la salida del vespertino y en horas de la mañana, cuando los alumnos de dichos turnos transitan por allí para retornar a sus casas o ingresar al colegio.

2.1.11.2 Área de Conservación y Restauración de Bienes Culturales

Durante la gestión saliente por diversos motivos se discontinuó la tarea de conservación de los materiales históricos llevada a cabo por el Grupo de Conservación. Esto conlleva una terrible pérdida, dado que este grupo se encargaba no sólo del rescate de materiales que serían incorporados a la parte de museos, sino también del mantenimiento continuo de ciertos materiales históricos que aún se siguen empleando en las clases y que, se deterioran, por su antigüedad, con facilidad. Por esto, es necesario rearmar y poner en funcionamiento nuevamente este equipo, para que siga contribuyendo a la conservación de este patrimonio. Incluso, sería muy interesante, y encerraría un indudable valor pedagógico, que se haga participar de esta a alumnos interesados, coordinados por los especialistas, para alimentar en ellos la conciencia del valor del pasado. Para realizar estas labores proponemos:

- a. *La creación, con autorización del Rectorado, de un Área de Conservación y Restauración de Bienes Culturales:* que sea reconocida como parte integrante de la comunidad del colegio. Dicho proyecto debe contemplar la creación de un espacio y la designación de especialistas y recursos técnicos, destinados específicamente al desarrollo de las actividades de preservación del patrimonio.

- b. *La creación de un Museo del CNBA*: nuestra política conservadurista va de la mano con este proyecto, donde se recaben no sólo objetos didácticos, sino edificios (por ejemplo, los históricos pupitres) y documentales (boletines, registros, actas, etc.). Todos estos materiales debidamente documentados y expuestos permitirán al público general y a los especialistas aprender e investigar sobre la historia de la educación en nuestro país.
- c. *Difusión del accionar de la Asociación Cooperadora Amadeo Jacques*: los proyectos de preservación y revalorización de bienes culturales que se llevaron a cabo hasta el momento fueron financiados por la Asociación Cooperadora Amadeo Jacques, que con esfuerzo ha podido mantener la continuidad de los trabajos. Es importante que esta actividad se vehiculice a través de la Institución, para que el respaldo sea oficial y la protección sea mayor, además de la posibilidad de usar todas las herramientas institucionales como la capacitación, difusión y cooperación interinstitucional para la salvaguarda del patrimonio cultural.

2.1.11.3 DEyBE

El DEyBE no debe ser pensado como un espacio de concentración y control. Es necesario que actúe procurando una integración con la labor desarrollada en las aulas y que acompañe la actividad de enseñar, resolviendo expeditivamente los requerimientos didácticos de estudiantes y docentes. Las tareas de este departamento deben organizarse de manera que sus miembros intervengan con diligencia, interactúen dinámicamente con el docente y contemplen sus necesidades mínimas (por ejemplo, que colaboren con las clases, trasladando de modo eficaz a las aulas los aparatos de audio requeridos o las entradas de teatro).

El formato actual de implementación de los viajes de intercambio estudiantil presenta algunos problemas y cuestionamientos de parte de la comunidad educativa: por un lado, la selección de los docentes que acompañan a los alumnos, que en más de un caso ha sido objeto de prebendas; por otro, el hecho de que se base en la meritocracia, de que no sea igualitario por los montos económicos que deben afrontar las familias, y el sistema de créditos, que impulsa a los estudiantes a sumarse a actividades -como el voluntariado- más por las ganas de sumar puntos para viajar que por legítimo interés en la actividad en sí.

La cantidad y calidad de la oferta de talleres debe ampliarse. Atendiendo a la relevancia de la comunicación en nuestro proyecto, consideramos que un trabajo institucional en el seno del Consejo de Convivencia podría constituirse en uno de los espacios propicios para vehicular esas necesidades. Por tales motivos proponemos:

- a. *Reorganización de los viajes de intercambio*: esta dependencia se ocupa en este momento principalmente de la organización y concreción de los intercambios estudiantiles nacionales e internacionales.
- b. *Oferta diferenciada de talleres y cursos, desde el Consejo de Convivencia*: respecto de las tareas de extensión estudiantil, sería conveniente que la oferta de talleres considerara las necesidades y los intereses de los estudiantes. Se debería estudiar la posibilidad de que la acreditación de esos talleres incidiera, al menos en algunos casos, en la evaluación de ciertas asignaturas o que sea reconocido al alumno de algún modo (por ejemplo, que conste en su analítico final). Asimismo, creemos importante incorporar algunos cursos que acerquen problemáticas de la

vida cotidiana o de la economía del hogar a los chicos, por ejemplo: electricidad básica o cocina, entre otros posibles.

2.1.11.4 Campo de deportes

Debido a sus características espaciales y su cercanía con el colegio, el Campo de Deportes del CNBA cumple un rol privilegiado en la vida institucional. La actual gestión informó acerca de la posible construcción de un nuevo y moderno gimnasio y otras instalaciones, obra que debía comenzar este año que está finalizando. Se deberá averiguar el estado de ese proyecto.

2.2. DEFINIR CRONOGRAMA Y RECURSOS NECESARIOS PARA LAS PROPUESTAS

El siguiente trayecto para el primer año de gestión considera solo aquellas propuestas que no requieren ningún recurso económico para su puesta en práctica. Esto se debe a las necesidades de consensuar un presupuesto previo con la Secretaría de Hacienda de la Universidad.

De manera muy general, el primer año de gestión será utilizado para acordar aprobación de presupuestos para el resto de las propuestas, concebidas para ser desarrolladas a mediano o largo plazo.

Como actividad de apertura del ciclo lectivo 2019, se propondrá una Jornada Institucional en la que se presentará el proyecto de Gestión y la propuesta del Cronograma del primer año de trabajo a la comunidad educativa del Colegio Nacional de Buenos Aires. Allí se escucharán consultas y propuestas y se invitará a participar, de modo democrático, a todos los actores de la Institución. Esta democratización de la gestión se llevará a cabo cada inicio de año, mediante una asamblea abierta a toda la comunidad, en un horario de gran concurrencia, en la cual se expondrá el Informe de Gestión del año anterior y los objetivos del ciclo lectivo recientemente iniciado a fin de escuchar críticas o cuestionamientos que puedan mejorar el Colegio.

2.2.1. PROPUESTAS A DESARROLLAR EN EL PRIMER AÑO DE GESTIÓN

2.2.1.1. Para los Docentes

A) REUNIONES DE DEPARTAMENTO Y DE JEFES DE DEPARTAMENTO

–Recursos Humanos:

Los Vicerrectores de los turnos y el Regente de Estudios se reunirán a principio del año lectivo, para elaborar la actividad pedagógica que se llevará a cabo durante dicho año. Consensuarán, luego, con los Jefes y Coordinadores de Departamentos los lineamientos generales que deben aplicarse en cada asignatura.

Asimismo, el Consejo Académico elaborará un plan de trabajos interdisciplinarios e interdepartamentales. Para que estos se pongan en práctica deberán reunirse los diversos Jefes y Coordinadores implicados en cada uno, para delinear sus contenidos y sus formas de evaluación específicos.

Los Jefes de Departamento efectuarán tres reuniones departamentales como mínimo durante el año con los Profesores del área, para realizar un seguimiento acorde a lo prefijado en la primera reunión realizada a principio del año lectivo.

Los Jefes y Coordinadores de cada área deberán realizar reuniones interdepartamentales en el año, para ajustar actividades e integración de algunos temas curriculares favoreciendo la economía, correlatividad y dinámica de los temas apprehendidos por los estudiantes.

B) JORNADAS DE REFLEXIÓN

–Recursos Humanos

Se proponen tres jornadas obligatorias. La primera, al comienzo del año lectivo, en la cual los Profesores intercambiarán propuestas sobre la currícula a través de debates, discusiones, revisiones y reflexiones. Los Preceptores realizarán talleres de reflexión sobre la práctica docente en conjunto con la Dirección de Orientación al Estudiante. La segunda jornada será al inicio del 2do trimestre del año lectivo y se tratarán y debatirán los problemas didácticos surgidos hasta el momento, se plantearán estrategias para corregirlos y se revisará el sistema de evaluación, tendiendo a que se reduzcan los números de alumnos con muchas materias bajas. Esta jornada también podrá ser

destinada, en parte, a tratar otras problemáticas internas en el CNBA. Esta segunda Jornada será a nivel departamental e interdepartamental.

La tercera, de cierre, evaluará los logros alcanzados durante el primer año, las dificultades para alcanzar algunos de los objetivos propuestos y los ajustes que requiera el cronograma original. Asimismo, se tendrán en cuenta los emergentes de la dinámica escolar, imposibles de predecir.

C) CURSOS DE CAPACITACIÓN:

-Recursos Humanos:

Se recabará información entre los docentes acerca de qué cursos son necesarios para cada departamento y se realizarán las gestiones correspondientes para que el CITEP amplíe su oferta de cursos virtuales.

Por otro lado, los Coordinadores de Departamento y el Departamento de Informática, organizarán cursos para los docentes de la Institución vinculados con el uso de Internet y de herramientas virtuales y digitales en el aula, así como del Campus Virtual que posee el CNBA. La oferta horaria, deberá cubrir los tres turnos, para facilitar la asistencia de los mismos. Se otorgarán certificados.

D) REASIGNACIÓN DE ESPACIOS:

-Recursos edilicios:

Se revisará la distribución actual de espacios y se verá, de acuerdo al uso efectivo de cada uno, la posibilidad de reasignación en virtud de necesidades espaciales (intercambiar espacios más pequeños y espacios más grandes, de acuerdo a las actividades desarrolladas). Asimismo, se evaluará a futuro la posibilidad de compartimentalizar espacios amplios para que puedan ser aprovechados para actividades diferenciadas.

E) REASIGNACIÓN DE FUNCIONES:

-Recursos humanos:

Se ajustará a los nuevos lineamientos expuestos en el proyecto las funciones de ayudantes de las materias sin gabinete, de los preceptores y de los tutores. Se buscará que cada actividad esté valorizada y jerarquizada, que el clima de trabajo sea ameno y conjunto y que mejore la comunicación.

2.2.1.2. Para los Estudiantes

A) JORNADAS: PARTICIPACIÓN EN LOS DEBATES SOBRE DESGRANAMIENTO

-Recursos Humanos

Especialmente en la primera Jornada del año, con sus réplicas en las demás, los alumnos debatirán y expondrán sus experiencias e inquietudes respecto problemas para la aprobación de materias tanto regulares, previas o libres. Asimismo, acerca de los proyectos vigentes y sus resultados, para lo cual será de utilidad también disponer de las estadísticas existentes. El intercambio interclaustrales es fundamental para adquirir consensos y para que las medidas de mejora tengan realmente un resultado positivo.

B) TRABAJOS PRÁCTICOS INTERDEPARTAMENTALES:

-Recursos Humanos:

Los Coordinadores de Departamento de aquellas asignaturas a fines (Física, Química, Biología o Historia, Teoría Literaria, Latín, etc.), se reunirán y desarrollarán durante cada año lectivo un trabajo práctico en conjunto que cubra la currícula necesaria

para cada una de las áreas involucradas. Estarán a cargo de los Ayudantes de Trabajos Prácticos, Auxiliares de Gabinete o Profesores (con horas pagas destinadas a tal fin).

-Recursos Materiales:

Para poder desarrollar estos trabajos, el colegio cuenta, por ejemplo, con gabinetes, o laboratorios que se encuentran equipados con libros, drogas, aparatos de medición, computadoras, etc. y con la Biblioteca y su acervo, en gran parte digitalizado. También se podrá pedir intervención al Departamento de Informática.

-Recursos Económicos:

Los valores monetarios a asignar para cada una de las investigaciones, en razón de los materiales utilizados, si hicieran falta, estarán solventados por la Cooperadora y los fondos propios del colegio.

C) ACTIVIDADES OBLIGATORIAS

-Recursos Humanos:

Se organizarán a lo largo del año tres actividades obligatorias, una por trimestre (con la posibilidad de opción): ciclos de conferencias, cine debate, radio abierta, etc.

Los jefes de Departamento y el Departamento de Orientación, seleccionarán temas diversos de interés para los alumnos o de la currícula. Los Coordinadores de los departamentos se encargarán de traer a los especialistas que se requieran y organizarán la puesta junto con los profesores del curso.

-Recursos Materiales:

El colegio cuenta con el Departamento de Extensión, que facilitará el espacio y los elementos para su desarrollo: microcine, cañón, video y sistema de audio.

-Recursos Económicos:

Se deberá tener un presupuesto, relacionado con gastos de viáticos, en caso de traer alguna personalidad.

D) TÁCTICAS DE RETENCIÓN DE ALUMNOS

-Recursos Humanos:

Se implementará una Comisión a principio del año lectivo, integrada por Jefes de Departamento y el Departamento de Orientación, para desgranar los problemas que provocan la pérdida de estudiantes regulares. Los departamentos que hayan realizado alguna estrategia la seguirán manteniendo. Aquellos departamentos que no cuenten con estructura ni personal, para desarrollar tácticas en virtud de un sistema que favorezca la retención de estudiantes realizarán reuniones entre los Jefes y los Profesores del área, antes de la finalización del primer trimestre, para buscar una metodología acorde a las posibilidades presentes. Para esta problemática se tendrán en cuenta las conclusiones de las Jornadas Institucionales, estadísticas existentes, los estudios realizados por el IIIH, entre otros insumos. Algunas ideas a debatir serían la adecuación del calendario de evaluaciones, fechas diferenciadas de cierres de trimestres, aprobación de previas con cursada y evaluación parcial, ampliación de horas de apoyo y su organización, implementación de sistemas semejantes a parejas pedagógicas, etc.

E) VIAJES DE ESTUDIO

-Recursos Humanos:

Se propondrán viajes de estudio, cuyo objetivo será provocar en los estudiantes una reflexión sobre su propia realidad y la confrontación con una realidad diferente. Los viajes de estudios se realizarán en una época de año acorde a las necesidades temáticas de las áreas en cuestión. Los Jefes de Departamento de áreas a fines deberán realizar una

reunión a principio del año lectivo y marcar el destino y los objetivos buscados. Los Coordinadores y los Profesores a cargo del viaje desarrollarán una Guía de Trabajo de Campo que concluirá con una monografía o informe grupal u otras variantes sugeridas. La nota final del trabajo será enviada a los docentes de cada curso, para que sea sumada a la nota del trimestre correspondiente.

-Recursos Materiales:

Para poder desarrollar estas actividades de campo, el colegio cuenta con gabinetes y laboratorios que se encuentran equipados con libros, drogas, aparatos de medición, computadoras, etc. y la Biblioteca y sus recursos.

-Recursos Económicos:

Los viajes estarán solventados por los padres a los alumnos y se utilizarán los fondos propios del colegio o la Cooperadora para los docentes acompañantes.

F) ACTIVIDADES SOLIDARIAS

-Recursos Humanos

Estas actividades se desarrollarán para favorecer el compromiso con la sociedad. La elección de las actividades se realizará en un marco de diálogo entre los estudiantes y los Departamentos de Orientación y de Extensión o algún otro que se requiera, con el fin de ampliar el proyecto de Voluntariado que existe en la institución. El carácter de su desarrollo será optativo.

Los recursos materiales y económicos, será acordes a la actividad a desarrollar.

G) ESI

-Recursos humanos

Los diversos departamentos académicos se reunirán a principios del año lectivo para evaluar la incorporación de contenidos sobre ESI en los programas de sus asignaturas. Asimismo, esta temática será tenida en cuenta al organizar los trabajos interdisciplinarios.

Se organizarán desde principio de año talleres específicos para cada año, donde se problematice el cuidado del cuerpo, el respeto del otro, las teorías sobre diversidad de género actuales, etc.

2.2.1.3. Para las Autoridades

A) REUNIONES DE TRABAJO CON LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

-Recursos Humanos

El Rector/a, los Vicerrectores de la institución y el Regente de Estudios realizarán a comienzos del año lectivo una reunión de trabajo, donde se tratarán aquellos temas que deberían gestionarse en forma conjunta.

B) PROBLEMÁTICA ESPACIAL Y EDILICIA

-Recursos Humanos

Las autoridades relevarán las necesidades de equipamiento para transformar las aulas actuales en aulas modernas, que permitan el trabajo en grupo con comodidad. El gasto que esto implique se abordará mediante la Asociación Cooperadora, para lo cual se planificará una implementación paulatina. Asimismo, se canalizarán a través de la Cooperadora las reparaciones necesarias de los aparatos y herramientas digitales deterioradas de las aulas.

Respecto a la conservación y creación de un Museo, las Autoridades promoverán el trabajo conjunto del Área de Conservación y Restauración de Bienes Culturales con

los Jefes o Coordinadores de Departamento y el Departamento de Mantenimiento para cubrir las necesidades que requiere el patrimonio cultural del colegio. Se realizará una reunión de trabajo, a principio del año lectivo con los departamentos interesados y luego se plasmarán más reuniones en función del proyecto a desarrollar. En caso que el proyecto se identifique con varias áreas y tenga la posibilidad de contener temas de la currícula, se podrán incorporar en las actividades a los docentes y estudiantes.

Cuadro resumen del Proyecto institucional

| Diagnóstico | Propuestas | | | | |
|--|--|---|--|-----------------------|----------------------------------|
| Problema priorizado | Líneas de acción | Breve reseña de la propuesta | Destinatarios | Recursos | Tiempos /Cronograma de ejecución |
| Equipo directivo (funciona-miento) | Nuevo estilo de gestión conjunta entre Rector, Vicerrectores y Regente de Estudios | <p>Diseño unificado de la gestión, interconsulta permanente en la toma de decisiones, comunicación fluida que diagnostique necesidades y potencialidades, trabajo creativo conjunto con el CER y el Consejo Académico, frecuente intercambio grupal con el Rectorado de la UBA.</p> <p>Resignificar el rol académico-pedagógico de los vicerrectores y del Regente de Estudios.</p> <p>Respeto del rol resolutivo o consultivo de los Consejos.</p> | Autoridades, docentes, representantes de los Consejos, autoridades de la UBA | Humanos | 1° y 2° AÑO DE GESTIÓN |
| <u>Docentes:</u> Mayor capacitación y promoción de la labor de investigación pedagógica | Instancias de capacitación continua a través de la UBA. | Programas de capacitación virtual del CITEP y otros (con pedido de temáticas específicas y vacantes). | profesores, preceptores, ayudantes y tutores | Humanos Económicos | Permanente |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---------------------------|------------|
| | Respeto del CCT respecto de licencias para capacitación. Gestión de transformación del IIH en auténtico Instituto de Investigación | Apoyo de los docentes que deban realizar cursos o congresos, ya sea en viático, ya sea en menores trabas administrativas | | | |
| Necesidad de concentración de carga horaria (y horas extra clase) | Nuevos concursos. Sistema de cargos. | Se realizarán llamados a concursos donde se ofrezcan paquetes de horas mayores. Gestión con Rectorado para retomar el sistema de cargos, con horas extra clase remuneradas | profesores | Humanos Económicos | Permanente |
| Recuperación de espacios con fines didácticos | Recuperar y rehabilitar espacios no utilizados o redistribuir de manera más funcional los existentes | Proveer a los miembros de la comunidad de espacios apropiados para los diferentes usos | Comunidad escolar | Económicos Humanos | Permanente |
| Participación efectiva en la vida institucional | Que los docentes tengan verdadera voz en las decisiones institucionales. | Realización de Jornadas con participación plural y recopilación de conclusiones que sirvan de insumo para los cambios. | Profesores, preceptores, ayudantes, tutores | humanos | Permanente |

| | | | | | |
|---|---|---|---|--------------------|------------|
| | Reformulación del reglamento del Consejo de Convivencia | Revalorización de órganos de cogobierno como los diversos Consejos, y de dependencias como la DOE. Revisión de los integrantes del Consejo de convivencia, con la incorporación de preceptores y tutores | | | |
| Fluidez en la comunicación y trabajo interdepartamental | Proyectos interdisciplinarios académicos. Unificación del Departamento de Alumnos y la DOE | Trabajo entre los departamentos para diseñar, organizar, concretar y evaluar proyectos que abarquen varias asignaturas afines. Trabajo conjunto entre preceptores y tutores para el seguimiento de los alumnos | Profesores, preceptores, ayudantes, tutores | humanos | Permanente |
| Revalorización y reasignación de tareas docentes | Reasignar funciones a ayudantes, preceptores y tutores | Demarcar la función específica de los ayudantes en las materias sin gabinete. Reacomodar planta a un preceptor por curso. Nombrar coordinador de tutores. | Ayudantes, Preceptores y tutores | Humanos Económicos | Permanente |

| | | | | | |
|--|---|---|-------------------|---------------------------|-------------------|
| | | Un tutor cada dos cursos y un referente de claustro | | | |
| <u>Estudiantes,</u> <u>procesos de</u> <u>aprendizaje:</u> Desgranamiento escolar | Estudio y análisis de los factores que inciden en este fenómeno | Comisiones de reflexión y trabajo intra e inter-claustro Revisión de los proyectos existentes. Aplicación de medidas de transición y de propuestas diversas. Revisión de metodologías didácticas y de métodos de evaluación Organización del calendario académico y de las instancias de evaluación | Comunidad escolar | Humanos | 1° AÑO DE GESTIÓN |
| Promoción de actividades extracurriculares y curriculares didácticas | Apoyo y difusión de olimpiadas, intercambios, torneos deportivos y talleres del DEyBE | Apoyo tanto administrativo (gestión de faltas), como, de ser necesario, económico, para actividades con reconocimiento municipal o nacional. | estudiantes | Humanos Económicos | Permanente |

| | | | | | |
|------------|---------------------|---|---|---------|--|
| | | <p>Desarrollo de viajes de estudio, como proyectos de investigación.</p> <p>Allanamiento de las dificultades administrativas para actividades didácticas fuera del aula</p> <p>Incentivo de participación en actividades sociales o políticas</p> <p>Gestión de espacios para expresión artística</p> | | | |
| Curriculum | Revisión curricular | <p>Revisión de la currícula actual: primero, por departamentos; y en reuniones interdepartamentales por nivel;</p> <p>Organización de Jornadas donde se debata interclastro</p> | <p>Autoridades Docentes estudiantes</p> <p>Secretaría Académica UBA</p> | Humanos | <p>1° AÑO DE GESTIÓN: se realizarán las reuniones departamentales e interdepartamentales y Jornadas interclastro.</p> <p>Se creará, además, una comisión encargada de cotejar el DC de</p> |

| | | | | | |
|------|--|--|---------------------------------|--------------------|---|
| | | confrontación con los programas y diseños de otros colegios, | | | <p>otros colegios preuniversitarios.</p> <p>Elevación de los resultados de ambos trabajos al Consejo Académico para su discusión y planteo de lineamientos a seguir, teniendo en cuenta una mirada interdisciplinaria.</p> <p>Durante el segundo año se llevará adelante la elaboración del DC, recurriendo a la consulta y acuerdo de todos los claustros.</p> <p>Se prevé su instrumentación en el 3° año de gestión.</p> |
| TICs | Continuar promoviendo el uso de recursos tecnológicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje | <p>Ampliar la capacitación docente sobre TICs y fomentar su uso.</p> <p>Mejorar el servicio de WiFi y reparar los dispositivos que se han dañado.</p> <p>Gestionar con Rectorado la reapertura de fondos para proyectos UBATIC</p> | Autoridades, docentes y alumnos | Humanos Económicos | <p>Sujeto a disponibilidad presupuestaria.</p> <p>Implementación de la capacitación permanente</p> |

| | | | | | |
|------------------|--|---|--|---------------------------|-------------------|
| | | Realizar talleres para enseñar el uso responsable de la tecnología | | | |
| ESI | Incorporación transversal en la currícula Trabajo con talleres específicos | A partir de reuniones departamentales e interdepartamentales, se incorporarán contenidos de ESI en las diversas asignaturas. La DOE (con posible asistencia de órganos gubernamentales) y los especialistas en ESI del CNBA organizarán talleres para tratar las diversas problemáticas de la actualidad, para cada año de estudio | Autoridades, docentes, estudiantes | Humanos Económicos | Permanente |
| Curso de Ingreso | Discusión, reconsideración e investigación de los objetivos del curso Acompañar el Proyecto de Voluntariado | Se trabajará conjuntamente entre los coordinadores de las cuatro materias que se dictan en el Curso de Ingreso y los Jefes de Departamento de dichas asignaturas, especialmente de primer año. | Coordinadores del Curso de Ingreso y Jefes de Departamento | Humanos | 1º año de gestión |

| | | | | | |
|---------------------------|--|---|---------------------------------------|-----------------------|------------|
| | | Ampliación de la oferta horaria y el aumento del número de docentes a cargo del voluntariado, auxiliados por graduados | | | |
| Consejo de Convivencia | Reescritura de su Reglamento interno | Reformular su función para que sea un órgano realmente democrático, formativo y preventivo de conflictos Hacerlo partícipe de los conflictos graves Replantear composición Que sea un verdadero vehículo de comunicación | Consejeros del Consejo de convivencia | Humanos | Permanente |
| Problemas de comunicación | Establecer y /o restablecer canales de diálogo reales y fluidos entre los diversos agentes de la comunidad educativa | Promover la escucha y el diálogo. Respetar las funciones específicas de cada órgano, claustro o departamento | Comunidad educativa | Humanos Económicos | Permanente |

| | | | | | |
|------------|--|--|--|----------------------------------|--------------------------------|
| | | <p>Vías de comunicación claras y formales</p> <p>Aumentar las participaciones democráticas en los diversos órganos, incluso favorecer los lugares de los padres y de los graduados en la institución</p> | | | |
| Edificio | Modernización de aulas | <p>Reacondicionamiento de las aulas a mesas y bancos móviles adecuados.</p> <p>Eliminación de la tarima del profesor para ganar espacio en las aulas.</p> <p>Reparación de los insumos rotos.</p> | Autoridades Cooperadora | Económicos | 1° AÑO DE GESTIÓN y siguientes |
| Biblioteca | <p>Concurso del cargo de director</p> <p>Promoción de digitalización y de uso de la biblioteca</p> | <p>Llamado a concurso</p> <p>Mejorar las instalaciones y continuar proceso de digitalización.</p> <p>Proyectos departamentales para uso de la biblioteca</p> | <p>Autoridades Personal de Biblioteca</p> <p>Docentes, estudiantes</p> | <p>Económicos</p> <p>Humanos</p> | Permanente |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---------------------------|------------|
| Conservación y preservación de bienes culturales | Reinstalación del grupo de Conservación. Mantenimiento continuo y restauración. Creación de Museo del CNBA | Participación de especialistas junto con el resto de la comunidad, participación de alumnos | Comunidad educativa en particular, y sociedad en general | Humanos Económicos | Permanente |
| No docentes | Revisión de situación de revista y tareas | Mejoramiento de la distribución de tareas de higiene, especialmente en los baños, en los tres turnos | Autoridades No docentes | humanos | Permanente |

3. Principales acciones de seguimiento y evaluación del Proyecto Institucional

Durante el primer año de gestión, y a lo largo del ciclo lectivo, se determinará un cronograma de tres jornadas institucionales de apertura, evaluación en proceso y de cierre. Esta tendrá por objeto evaluar la propuesta pedagógica y su desarrollo; así como también encauzar los debates respecto de la reforma del plan de estudios. Cabe aclarar que en dichas jornadas se darán debates intra e inter claustro

Si bien a lo largo de la propuesta se han precisado aquellos mecanismos que oficiarán como herramientas de evaluación permanente del proyecto institucional y de la gestión, en distintos momentos y espacios y con objetivos específicos, las jornadas y otros posibles encuentros semejantes, con presencia de toda la comunidad educativa, serán el espacio donde se expondrán y debatirán todos los informes provenientes de las reuniones realizadas periódicamente por los siguientes estamentos institucionales:

-Equipo Directivo

- Consejo Académico
- Consejo de Convivencia
- Equipos de áreas curriculares
- Equipos de departamentos académicos
- Tutorías, que incluyen la participación de todos los profesores, tutores, preceptores y profesionales de Orientación de cada curso.
- Familias

De estos encuentros surgirá la confección de nuevos informes –de presentación, evaluación y cierre- donde se harán públicas las conclusiones y propuestas para el seguimiento y la evaluación del Proyecto institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- ADELL, Jordi (2004b), "Internet en educación", *Comunicación y Pedagogía*, N° 200.
- ALVAREZ BORREGO, V. et al (2010) "Trabajo por proyectos: aprendizaje con sentido", en *Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação*, n.º 52/5
- ANJOVICH, Rebeca, (2014), *Gestionar una escuela con aulas heterogéneas: Enseñar y aprender en la diversidad*, Buenos Aires, Paidós
- AUSUBEL, D,-NOVAK, J.- HANESIAN, H., (1995), *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. Mexico: Trillas.
- BUCKINGHAM, David (2008a), "Alfabetizaciones en medios digitales", en *Más allá de la tecnología*, Buenos Aires, Manantial.
- BURBULES, Nicholas y Thomas CALLISTER (2006), *Educación: riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información*, Buenos Aires, Amorrortu.
- CALVO PONTON, B. (2003), "La descentralización de los sistemas educativos", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol 8 n° 18, pp. 283-290.
- CÁRDENAS PÉREZ, A. - CASTRO ORELLANA, R. - SOTO BUSTAMANTE, A. (2001) "El desafío de la interdisciplinariedad en la formación de docentes", en *Revista Electrónica Diálogos Educativos*. AÑO 1, N° 1, disponible en http://www.umce.cl/~dialogos/n01_2001/cardenas.swf.
- COLL, César (2009), "Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades", en CARNEIRO, Roberto, Juan Carlos TOSCANO y Tamara DÍAZ (coords.), *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*, Madrid, OEI.
- COPE, Bill y Mary KALANTZIS (2009), "Aprendizaje ubicuo", en *Ubiquitous Learning. Exploring the anywhere/anytime possibilities for learning in the age of digital media*, Champaign, University of Illinois Press. Trad: Emilio Quintana.
- DE ALBA, A.(1995), *Currículum: crisis, mito y perspectivas*, Bs.As., Miño y Dávila,.
- DUSSEL, Inés (2009). "Los nuevos alfabetismos en el siglo XXI. Desafíos para la escuela", conferencia en *Virtualeduca 2009*.
- DUSSEL, Inés (2011), *VII Foro Latinoamericano de Educación: Aprender y enseñar en la cultura digital*, Buenos Aires, Santillana.
- ELLIOT, J. (2000), *La investigación-acción en educación*, Ed. Morata.
- FELDMAN, D. (2010), *Enseñanza y escuela*, Bs.As., Paidós
- GARCÍA CANCLINI, N.,(1979) "Los usos sociales del patrimonio cultural" en Aguilar Criado, E. (coord.) *Patrimonio etnológico. Nuevas perspectivas de estudio*, Junta de Andalucía, Instituto Andaluz del patrimonio Histórico, 1999, pp. 33.
- GARCÍA VALCÁRCEL, Ana y Luis GONZÁLEZ RODERO, (2006), "Uso pedagógico de materiales y recursos educativos de las TIC", Universidad de Salamanca, Segundo Congreso TIC en Educación, Valladolid.
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Secretaría de Educación, *Resolución N° 560/Gcaba/ Sed/ 05, 04/03/2005*

HERNÁNDEZ ORTEGA, J. et al (Coords) (2011) *Experiencias Educativas En Las Aulas Del Siglo XXI. Innovación Con Tic*, Madrid, Ed. Ariel.

Honorable Congreso de la Nación, *Ley Nacional de Educación* N° 26.206, 28/12/2006

Honorable Congreso de la Nación, *Ley Nacional de programa nacional educación sexual integral* N° 26.150, 04/10/2006

Honorable Congreso de la Nación, *Ley para la promoción de la convivencia y el abordaje de la conflictividad social en las instituciones educativas*, N° 26.892.

JACQUES, A. (1865), *Memoria presentada a la comisión encargada de elaborar un plan de Instrucción pública y universitaria*, [Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Departamento de Ciencias de la Educación](#)

KOEHLER, Matthew y Punya MISHRA (2006), “Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge”, Teachers College Record.

LITWIN, E. (1997), *Las configuraciones didácticas*, Paidós, Bs.As.

LITWIN, Edith (2008), *El oficio de enseñar: condiciones y contextos*, Buenos Aires, Paidós.

LITWIN, Edith, Mariana MAGGIO y Marilina LIPSMAN (2005), *Tecnologías en las aulas. Las nuevas tecnologías en las prácticas de la enseñanza*:

Ministerio de Educación, *Guía Federal de Orientaciones para la intervención educativa en situaciones complejas relacionadas con la vida escolar*.

ROSSI, R. (2014), *A-Educación o Educación Lo que todo educador sabe pero no se anima a practicar*, disponible en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

SIERRA ORRANTIA, J. (2006) “Los retos de la evaluación de sistemas educativos”, en *Revista de Educación*, n° extraordinario, pp.457-474.

SPINOSA, M. (2006), *Anales de la educación común*, Tercer siglo, año 2, N° 5, “Educación y trabajo”, diciembre de 2006, Dirección Provincial de Planeamiento, dgcye, Provincia de Buenos Aires,

Universidad de Buenos Aires, *Reglamento general para los establecimientos de enseñanza secundaria de la Universidad de Buenos Aires*, 28/08/2008

ZABALA VIDIELLA, A. (2006), *Enfoque globalizador y pensamiento complejo. Una respuesta para la comprensión e intervención en la realidad*, España, Ed. Graó.