

**PROYECTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
PARA LA RECTORÍA**

**COLEGIO NACIONAL
DE BUENOS AIRES**

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

**CANDIDATO: FEDERICO GUILLERMO LORENZ
NOVIEMBRE DE 2018**

PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO

El Colegio Nacional de Buenos Aires (en adelante el CNBA, el Colegio) es una institución compleja, de gran visibilidad pública y de enorme capital simbólico, lo que muchas veces desdibuja lo que prioritariamente debería ser: un establecimiento de educación secundaria, dependiente de una universidad nacional, y de vanguardia pedagógica.

¿Cómo reposicionar en primera línea esas tres condiciones? El presente Proyecto de Gestión Institucional, si bien encarna en una candidatura individual, es el resultado de la reflexión, la voluntad de cambio y el compromiso con el Colegio de un grupo de sus trabajadoras y trabajadores, docentes y no docentes con funciones de distinta responsabilidad.

Al comenzar a transitar el armado de esta propuesta de gestión, recibimos recomendaciones de muchas/os colegas, que se pueden sintetizar en que nuestro “mayor desafío (...) sería volver a hacernos sentir a todos parte de un proyecto colegial. Se rompió algo en el colegio que teníamos (...) y no va a ser fácil recuperarlo”. Es un tópico común entre las y los docentes y no docentes esta idea de ruptura, de quiebre de confianzas en un colegio que se puede jactar de tener trabajadoras y trabajadores comprometidos y con largas trayectorias profesionales.

Por otra parte, más allá de las futuras consecuencias legales y la forma elegida por quienes actuaron la denuncia pública de abusos y malos tratos la última entrega de diplomas, en septiembre de 2018, el hecho puso en acto de un modo dramático y doloroso dos situaciones. En primer lugar, la lentitud del CNBA para adaptarse a una realidad que cambia rápidamente. Una estructura que no es flexible, ante la tensión, cruje y se rompe. En segundo lugar, que las medidas que la institución adopta para resolver nuevas problemáticas no son suficientes: no permiten que cuidemos adecuadamente a nuestras/os estudiantes y evidencian la persistencia de prácticas autoritarias en una institución que se precia de fomentar el espíritu crítico y la participación de su estudiantado con la convicción del valor de las prácticas democráticas. Tal situación merece una reflexión profunda y acciones concretas que reparen y eviten a futuro este tipo de situaciones, pues el Colegio Nacional de Buenos Aires, al igual que la sociedad argentina de la que es parte, pagó un elevado precio de sangre en los años de la dictadura militar. Que el homenaje permanente a

nuestras/ os desaparecidas/ os coexista con tales prácticas es una afrenta no sólo a su memoria sino al más elemental sentido común.

El CNBA es una institución con una carga histórica que lo transforma en un referente insoslayable para la educación y la política de la República Argentina. Desde la realización del Curso de Ingreso hasta el Sexto Año optativo, muchas/os de nuestras/os alumnas/os pasan una etapa decisiva de sus vidas en una institución atravesada por fuertes demandas de diversa escala, características y rigurosidad: las propias de su intensa vida interna, que deberían ser las prioritarias, y aquellas que distintos actores sociales depositan en el Colegio a partir de su historia y presencia pública.

Muchas veces, como señalamos, estas últimas han corrido el foco de lo que debería ser central: **que el CNBA es un establecimiento secundario preuniversitario de innovación pedagógica, y que para cumplir su misión debe afrontar cambios culturales y tecnológicos profundos.** Esta situación obliga a revisar algunas metodologías y dinámicas internas. **Las iniciativas que se tomen para responder a estos desafíos enfrentan dos poderosas dificultades: el peso de algunas tradiciones colegiales y la vertiginosidad de los cambios en el escenario social, siempre más veloces en su impacto que cualquier política educativa que decida abordarlos.**

Por otra parte, el peso inercial de su historia le ha permitido al CNBA convivir con cambios trascendentales ignorándolos, relegándolos o tomándolos, muchas veces, como “problemas de adaptación” de sus estudiantes. Los “inevitables” daños colaterales en una institución monolítica: han sido los/ as alumnos/ as que “se quedan libres” o “dejan”. Pero esto es solo un emergente de la serie de problemáticas que enfrentamos docentes, estudiantes y no docentes hoy en educación y que, como quedó dicho desde el inicio, se expresan en la sensación de un pacto roto o de desatención frente a situaciones de arbitrariedad y violencia.

Tales circunstancias requieren de **un esfuerzo creativo y colectivo orientado por un proyecto que fortalezca el trabajo de los/as adultos/as insertándolo en un proyecto institucional del que se sientan arte y parte, condición necesaria para que dicha inclusión se extienda a alumnos/as.**

En el plano estrictamente curricular, por otra parte, las conclusiones de la Comisión Académica Asesora muestran la urgente necesidad de renovación de los planes de estudio y de una mayor articulación entre los distintos Departamentos. Sobre 18

Jefas y Jefes de Departamento consultados, 16 manifestaron estar de acuerdo con esta necesidad, fundamentándolo en la necesidad de actualización disciplinar, de las formas de enseñanza, así como de la adecuación a los cambios sociales y en particular los experimentados por las y los jóvenes. Otra recomendación emergente es la de evaluar de las actuales prácticas y lograr una mayor articulación tanto a nivel horizontal como vertical entre las materias.¹

El Colegio Nacional de Buenos Aires no escapa a un contexto nacional y mundial de crisis de paradigmas: sociales, culturales, identitarios. Pero una crisis, en tanto momento de elección y decisión, es siempre una oportunidad. **Frente a las salidas individuales, nuestro deber como Colegio es el de repensar un proyecto común.**

PRINCIPALES EJES DE NUESTRA PROPUESTA

Nuestro Proyecto de Gestión se organiza en torno a **cinco ejes estratégicos**:

- **Transformar al CNBA como un espacio de construcción y proyección de lazos a escala humana.**
- **Sostener la idea del conocimiento como placer y herramienta de crecimiento personal atento a un contexto social en el que se debe intervenir.**
- **Impulsar la idea de la solidaridad como forma de realización del conocimiento.**
- **La experimentación pedagógica.**
- **Instalar la cultura del esfuerzo y la solidaridad como resignificación de la idea de excelencia.**

A continuación describiremos algunos de las concepciones y acciones que consideramos nodales para avanzar en la materialización de estos ejes.

¹ “Informe de trabajo de la Comisión Académica”, 2018. Mimeo.

Construir un Colegio a escala humana que refunde la convivencia

Un proyecto de gestión institucional es un documento que “congela” lo que debe ser concebido desde el inicio como un proceso dinámico, en permanentes auto reflexión, ajustes y revisión. En consecuencia, aquí desplegaremos las líneas centrales que pretendemos que orienten la vida colegial durante los próximos cuatro años, con énfasis en ciertas cuestiones que sí consideramos nodales y que profundizaremos.

Plantear las cosas de esta manera también pretende ser una marca de gestión: **la construcción de consensos mediante la creación de espacios de encuentro inter e intra claustros, el fortalecimiento de los ya existentes, garantizar su regularidad y propiciar su carácter vinculante.**

El CNBA debe nutrirse de sí mismo: para ello es necesario profundizar el proceso de democratización de la vida colegial y ampliar la participación real de todos quienes integramos esta comunidad. Un vehículo de experimentación y materialización de esta concepción será **el desarrollo de mesas de trabajo y monitoreo regulares que produzcan insumos para concretar la reforma del Plan de Estudios.** Se trata de impulsar un proceso en el que los distintos integrantes de la comunidad educativa, en especial los docentes de aula, vuelquen su formación y experiencia por canales reconocidos por la institución, en forma voluntaria y rotativa. El CNBA deberá posibilitar tal participación hallando modos para que el/ la docente con sobrecarga de tareas frente a curso pueda efectivamente ejercer tal participación.

Si el CNBA es un lugar de encuentro entre las generaciones, de hilado de la trama de la cultura y los lazos sociales, no menos cierto es que se trata de una tarea muy difícil: en general la realidad desafía lo que enseñamos. Por un lado, porque la brecha cultural entre los/las adolescentes y los/las adultos/as es lábil y cambiante. Por el otro, porque las y los educadores, en cualquier institución, proponemos tareas que llevan tiempo y que son a **escala humana**. Las cuestiones de género, por ejemplo, ponen en evidencia esa brecha pero también la diversidad de posicionamientos que frente a este tema asumen los/ las jóvenes y los/ as adultos/as, lo que genera problemáticas que no se resuelven entre todos/ as ni de manera responsable ni a tiempo. Son situaciones en las cuales la institución va detrás de los acontecimientos, lo que resulta paradójal dada la condición de institución de experimentación pedagógica del CNBA.

Transitamos un mundo con un acceso en tiempo real a un caudal enorme de información que no necesariamente redundará en mayores niveles de conocimiento del mundo que habitamos. En lo que Castells ha denominado la Sociedad de la Información, se vuelve crucial el entrenamiento en técnicas y procedimientos para aprehenderla, procesarla, y volverla un instrumento de crecimiento y acción. La tarea central del CNBA es la de favorecer dichos aprendizajes.²

La **escala humana** es la profundización de espacios educativos donde a la vez las distintas generaciones puedan establecer lazos de aprendizaje y solidaridad. De alguna manera, es instalar una cotidianeidad diferente en la que la agencia de las personas pueda ser recuperada, revalorizada y actuada.

Solo es posible materializarla **si elaboramos un Proyecto Institucional anclado en el presente, que reconozca el legado que debe honrar pero que esté dispuesto a revisarlo para educar a sus alumnos/as en la elaboración de un futuro mejor que el presente que habitan. Un proyecto construido colectivamente a partir del aporte de los distintos claustros y actores que participan de la vida colegial. Un modelo solidario donde la construcción de ese valor arranca, de manera elemental, por la solidaridad entre quienes habitamos el Colegio todos los días.**

Se trata de una idea fuerza audaz pero posible y realizable a partir de una serie de acuerdos básicos en torno a ejes orientadores de gestión que deberán basarse en cuestiones éticas antes que académicas. La educación es un instrumento de construcción humana y política. Pero en algunos casos, se ha producido un deslizamiento en el que ni siquiera pensamos en tal cosa, sino que la vemos como un mero obstáculo a salvar, la acreditación para ser aceptados en un mundo desigual.

Queremos elaborar, con la activa participación de los diferentes claustros, un Proyecto Institucional que asuma la necesidad de promover la innovación pedagógica para formar a nuestros alumnos en la integridad ética, la búsqueda del conocimiento, la curiosidad, el rigor intelectual y **el auto reconocimiento como seres con responsabilidades hacia los demás**. Se trata de un proyecto a mediano

² Manuel Castells, *La Era de la Información* (vol 1. La Sociedad en Red), Madrid, Alianza, 1996.

plazo y que deberá ser sostenido en el tiempo. De lograrse, estamos convencidos de que será un cambio radical. Asimismo, seguros como estamos de la profundidad de esa renovación, entendemos el cambio de gestión como un proceso de transición ordenada que permita revisar virtuosamente las iniciativas que, con vistas a mejorar la retención de nuestros estudiantes, han sido implementadas.

El CNBA cuenta con espacios institucionales para que estos procesos sucedan: instancias departamentales, el Consejo de Convivencia, el Consejo de Escuela Resolutivo. Y como ha sido dicho, nuestra gestión propondrá el desarrollo de Mesas de Trabajo que se darán por objetivo la reformulación del Plan de Estudios y el Proyecto de Gestión Institucional.

Creemos que solo de esta manera, a través de la apropiación mediante la participación activa de los distintos actores que habitamos el CNBA, lograremos recomponer los lazos dentro de la institución y entre esta y la comunidad.

Cumplir con la ley e implementar la Educación Sexual Integral (ESI)

Incorporar la Educación Sexual Integral es una deuda. Las formas que la institución se dé para implementarla en forma integral y transversal no podrán ser impuestas unilateralmente desde la conducción, aunque ésta debe estar fuertemente comprometida con la temática. Se trata de una necesidad urgente, y por lo tanto debe ser una prioridad de gestión.

Como se viene demostrando en los hechos, las y los estudiantes tienen qué decir respecto de la aplicación de la ESI ya que ellas y ellos mismos viven las necesidades y problemáticas cotidianas de la falta de implementación en primera persona. La conducción del Colegio debe propiciar, en este sentido, un debate serio, plural y con etapas claras que den por resultado medidas concretas de implementación en el corto plazo.

Cómo hacerlo, con qué herramientas y qué canales utilizar son cuestiones que irán mutando con el tiempo y el correr de las necesidades. Por este motivo la propuesta es que los diferentes espacios de debate den por resultado políticas concretas de implementación no deben caducar. Un compromiso real con la temática implica una revisión regular de políticas. El espacio de reflexión se mantendrá abierto y las políticas de implementación irán adecuándose a las necesidades del momento, así como también a la evaluación que se haga de las políticas ya implementadas. La comunidad educativa en su totalidad debe apropiarse de la implementación, que deberá sostenerse, reforzarse y no puede entenderse como “de una vez y para siempre”.

Debido a que no hubo una política por parte de las gestiones anteriores (recordemos que la Ley 26150 de Educación Sexual Integral data del año 2006 y la Ley 26743 de Identidad de Género del año 2012), ni por los Departamentos Académicos (a pesar de detentar suficiente autonomía para incorporar contenidos), sólo han circulado experiencias muy minoritarias y puntuales que dependieron de la voluntad individual de algún o alguna docente, y un puñado de talleres o charlas para padres y docentes.

En relación con lo anterior, es muy importante señalar que las y los docentes del CNBA no han tenido, hasta ahora, espacios propios en donde la ESI se trabaje de forma regular y sistemática, donde se debatan formas de abordaje ni se les capacite. El CNBA tiene a disposición los recursos que en la materia ofrece la UBA. Durante el 2018 se creó, en el seno de la Secretaría de Educación Media de la UBA, el Programa de Fortalecimiento de la Educación Sexual Integral (Resolución CS 845/18), que tiene entre sus objetivos garantizar capacitación sistemática a los docentes, adecuándola al proyecto institucional y al espacio específico que se genere. Aprovechar este Programa es muy importante para ofrecer a docentes mayores y mejores posibilidades de reflexión, participación y enseñanza.

Generar espacios que habiliten no sólo a nuestras y nuestros estudiantes a plantear sus necesidades e intereses sino también a que lo hagan las y los docentes permitirá desarrollar contenidos curriculares que estén a la altura de las circunstancias. Para lograrlo es necesario también que las profesionales especialistas en ESI con las que el Colegio cuenta -y que actualmente dependen de la Dirección de Orientación al Estudiante (DOE)- pasen a integrar el equipo de la Asesoría Pedagógica para trabajar en coordinación con las/os Jefes de Departamento. De esta forma se podrán sumar espacios específicos en que se trabajen, departamento por departamento, las especificidades de cada caso y cuestión a abordar. Asimismo, se podrán organizar instancias regulares de coordinación interdisciplinar e interdepartamental, que favorezcan el abordaje serio de la Educación Sexual Integral en el CNBA.

Revisar la noción de excelencia y someter a crítica la idea de meritocracia

Nuestra propuesta implica una revisión de algunas presunciones acerca del CNBA, el “Colegio de la Patria”. En particular, el mandato de la **excelencia académica**, por el que distintas familias y sus hijos e hijas afrontan esfuerzos por fuera del común. Tal mandato debe ser revisado: entendemos que la “excelencia” puede profundizar

diferencias (de género, de clase) que un establecimiento educativo público debe propender a achicar tanto como pueda.

Esa representación simbólica de la excelencia es la **mochila que la sociedad carga sobre nosotros** y que a la vez nosotros ponemos a la espalda de nuestros/as alumnos/as, preadolescentes y adolescentes que el Colegio empodera. Pero que no por ello dejan de tener el derecho de ser cuidados por los/las adultos/as

Para convertir la idea de **excelencia académica** en un elemento virtuoso y no excluyente, proponemos reorientarla con un mayor énfasis en la lógica de que el **conocimiento demanda esfuerzo**, pero que a la vez puede ser **placentero**. Asimismo, **generar un sentido que desplace una lógica individualista y de concepción de la cursada como “carrera de obstáculos”, que en los últimos años evidentemente se ha acentuado.**

Nuestros/as alumnos/as **experimentan una elevada presión que no se condice necesariamente**, según lo expresan los y las estudiantes de quinto año en las investigaciones llevadas a cabo por el mismo CNBA, **con la calidad de la enseñanza que reciben.**³ Esto merece una reflexión profunda y, a la vez, la asunción de que las exigencias sobre nuestras y nuestros estudiantes no están organizadas de forma que les permita responder a ellas.

En un rápido repaso, podemos concluir que la innovación pedagógica requiere de los y las adultos del CNBA responsabilidad para la autocrítica. Que sea una iniciativa que parta de las y los docentes es un hecho pedagógico en sí mismo que puede dejar huellas profundas en nuestros/as alumnos/as.

Reemplazar la meritocracia por una épica de la solidaridad

La meritocracia como el reconocimiento de los resultados en función del esfuerzo realizado para alcanzarlos suele ser pensada como un criterio de justicia y es uno de los pilares tradicionales del imaginario acerca del CNBA. Así, permite comparar desempeños y ordenarlos en una jerarquía que distribuye recompensas y castigos. Quizás pueda argumentarse que la formación de un adolescente basada en este

³ Instituto de Investigaciones en Humanidades “Dr. Gerardo H. Pages”, *Percepciones y perfiles de los/ las estudiantes de quinto año del Colegio Nacional de Buenos Aires 2015. Una caracterización multidimensional de los/ las estudiantes del CNBA*, Buenos Aires, 2017.

criterio tiene la virtud de templar su carácter, de permitirle reconocer sus propias habilidades (y limitaciones) y, sobre todo, de fortalecer su voluntad como motor del esfuerzo y condición para sus logros. Creemos, sin embargo, que es posible, y necesario, señalar algunas limitaciones en esta noción, que limitan y relativizan la noción de justicia con la que suele estar asociada.

En primer lugar, esta noción corre el riesgo de ser *consecuencialista*, en tanto, el esfuerzo se mide sólo a la luz de los resultados obtenidos. De esta manera se corre el riesgo (que en muchos casos es una certeza sin más) de que el esfuerzo y el trabajo no sean portadores de un valor intrínseco, como instancias de aprendizaje y de formación. En segundo lugar, la meritocracia así entendida es *individualista* y *competitiva*, porque el esfuerzo siempre es personal y se mide en relación al resultado obtenidos por los otros, como si las recompensas fueran bienes escasos y los otros una amenaza. Finalmente y como un corolario de lo anterior, puede decirse que esta meritocracia es *abstracta*, porque piensa a los sujetos separados de sus entornos y no tiene en cuenta las condiciones estructurales que influyen en sus desempeños ni el trabajo colectivo.

Si queremos seguir considerando a la meritocracia como un criterio de justicia deben superarse estas limitaciones. Y la clave quizás esté en superar esa condición de abstracción. Porque un proceso de formación es antes que nada un encuentro en el que las diferencias sirven para completarnos y darnos visibilidad, antes que superarnos los unos a los otros en una competencia sin límites. Para eso será necesario conjugar la noción de *esfuerzo* con la de *responsabilidad* y la de *rigor* con la de *solidaridad*. Porque en una institución pública el mérito nunca es completamente individual o personal. Sin dejar de sostener y reconocer las cualidades subjetivas es necesario responder por todos aquellos que, sin contar con nuestros privilegios, sostienen nuestros logros.

La meritocracia está asociada a la idea de **excelencia académica**. Pero esta sólo es virtuosa solo si nos formamos, con la misma intensidad, en la búsqueda de lo que llamamos **excelencia solidaria**. Esta consiste en utilizar las herramientas que la sociedad argentina puso en nuestras manos, en tanto el CNBA es un colegio público, al servicio de una sociedad más justa, libre e igualitaria. **La construcción del conocimiento debe estar acompañada por la consolidación de un compromiso social y político activo, guiadas por la lógica del bien común.** Y esto requiere, como precondition, que tales valores atraviesen todas las

dimensiones de la cotidianeidad colegial. Para ser personas solidarias, activos participantes de la *polis*, nuestros/as alumnos/as primero deberán ser buenos/as compañeros/as. **Actuarán, como adultos y adultas, aquello que experimenten durante su vida en el CNBA.**

El modelo educativo que proponemos busca que nuestros/as alumnos/as se paren frente al mundo dispuestos a volcar sus saberes y a continuar formándose en función de las necesidades de los/las otros/as. El pensamiento crítico permite intervenir. No se trata de “ponerse al servicio de los demás”, sino de **la educación de una imaginación solidaria orientada por una ética que se organice en función de las demandas colectivas.**

Es cierto que las y los adolescentes ingresan al CNBA por motivaciones personales, movilizados en ocasiones por los mandatos sociales que describimos en párrafos anteriores. En consecuencia, la comunidad educativa debe recibirlos y acogerlos de modo incluyente en una comunidad que priorice los lazos humanos anclados en la solidaridad. El Colegio debe recibir a sus alumnos/as integrarlos y sostener su aprendizaje. Desde su identidad, desde lo mejor de sus tradiciones, el CNBA está en perfectas condiciones para hacerlo: en tiempos de disgregación y exacerbamiento del individualismo, un colectivo simbólico potente y dirigido a achicar las desigualdades es un formidable (re) constructor de tejido social.

La comunidad educativa afronta la tarea de enseñar (y para enseñar hay que encarnar) que la satisfacción de los deseos y necesidades personales sólo se realizan plenamente en tanto se llevan adelante tomando en consideración e impulsando la realización de necesidades colectivas.

Un sistema de ingresos excluyente debe **como mínimo** ser complementado por una política decidida por parte del CNBA destinada a crear en sus alumnos **la idea de un privilegio que debe generar una devolución a la sociedad en términos de compromiso y servicio.** Al presente, la única función del curso de ingreso es la de seleccionar ingresantes. Nos proponemos revisar sus características (ver más adelante) para lograr una mayor articulación con la vida de la cursada, pero también, con la profundización de iniciativas que garanticen su mayor democratización y una buena acogida a nuestros/as nuevos/as alumnos/as.

Por otra parte, las exigencias de la vida colegial, muchas veces mal repartidas, generan una suerte de “colegio paralelo”: muchos de nuestros alumnos pagan profesores particulares de numerosas materias, lo que refuerza diferencias al interior

de la comunidad educativa y revela que en términos de acompañamiento, hay procesos que debemos profundizar y revisar.

Así como señalamos antes que debemos ser capaces de hacer que las cuestiones de género atraviesen todas y cada una de las dimensiones de nuestra vida colegial, **también debemos encarar la profundización de la construcción de un Colegio igualitario en términos de accesibilidad** en el sentido más amplio del término.

Vale señalar también que “el Colegio” está conformado tanto por nuestro edificio de la calle Bolívar como el Campo de Deportes. El edificio colegial, Monumento Histórico Nacional, tiene una escala monumental que nuestras/ os alumnas/ os tardan meses en habitar y conocer: las barreras físicas son notables y expresan un uso espacial que también deberá ser revisado. Del mismo modo, la integración entre este edificio y el campo de Deportes mediante actividades conjuntas – más allá de las especificidades propias de los distintos Departamentos- es también una forma de superar esas barreras, repensar los lazos y promover la interdisciplinariedad como así también la creatividad en las propuestas pedagógicas.

Mística institucional

Enfrentamos una tarea épica y así la asumimos: creemos en la construcción de acuerdos, creemos en la convivencia en la diversidad, creemos en la capacidad que tenemos todos los que somos parte del CNBA para construir solidaridad, para tender redes que se potencien por los fuertes lazos que el Colegio construye entre quienes lo habitamos.

Al mismo tiempo, comprendemos que estos planteos cuestionan el corazón de muchas de las representaciones más arraigadas acerca del CNBA. Entendemos que en un contexto cultural carente de alternativas a la voracidad del mercado y del individualismo dominantes, algo tan elemental como el desarrollo de personas solidarias es un hecho disruptivo.

Buscamos formar **personas con vocación transformadora y educadas para realizarla**. Dispuestas a mirar a su alrededor y a sus semejantes. Seguras de que nuestra tarea, con la marca que nos distingue como individualidades, es fortalecer la trama invisible entre los que habitamos este mundo para hacerlo mejor.

Si hablábamos de **épica de la solidaridad** es precisamente porque el contexto presente es de profunda fragmentación y desigualdad. Cargado de significados

históricos que constituyen su pasado y su tradición, el CNBA es un poderoso instrumento pedagógico – político para intervenir en esa realidad.

Afortunadamente las tradiciones y las pertenencias no son estáticas. **De qué modo valernos virtuosamente del fuerte peso que éstas tienen en nuestro CNBA es uno de los mayores desafíos de cualquier gestión que se proponga capear una crisis de identidad y convivencia que impacta en la cotidianeidad de nuestros/as estudiantes.**

Nos tocan tiempos áridos e intolerantes. **El CNBA debe revisar su recorrido y su proyecto desde el lugar del esfuerzo y del compromiso social**, reparando el hilo cortado casi por completo durante la década de 1970. Un (auto) reconocimiento como un espacio de crecimiento contradictorio y diverso donde las y los jóvenes encuentren una valorización de lo humano, de lo justo, de lo placentero para poder detectar sus vocaciones. Y a la vez, un espacio de aprendizaje y de construcción social.

Estudiantes

Nuestras/ os estudiantes son adolescentes que están a nuestro cuidado, y nuestra propuesta pedagógica parte de esa premisa. Se hará especial hincapié en el cuidado y la escucha, en el marco de una institución que vuelve posible abrirse a la diversidad de intereses e inquietudes de nuestras /os estudiantes.

Buscamos acompañar a nuestras/ os estudiantes en un proceso de enseñanza – aprendizaje en el que se realicen vocacionalmente, en el que sean felices mientras aprenden y se forman como personas comprometidas con la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y solidaria; sociedad que empieza a construirse, como quedó dicho, en el propio CNBA.

Partimos de la base de que, si una institución debe definir claramente el papel de cada una/ o de sus integrantes, por ellos mismo las/ os alumnos son interlocutores válidos para intervenir en la realidad y en las discusiones que hacen a la vida colegial. Más aún, son la razón de ser del Colegio. No obstante, simbólicamente esto muchas veces no es así. Las y los alumnos son vistas/ os fundamentalmente desde su desempeño académico, y no de manera integral, como personas en crecimiento. Por eso queremos construir y mejorar canales que habiliten la confianza y que reemplacen la lógica de la negociación por la del diálogo.

Creemos que nuestras/ os alumnos son personas responsables e inteligentes que distinguen entre lo correcto y lo incorrecto, lo justo y lo injusto, más allá de las equivocaciones propias de cualquier persona y de su propio momento vital. De allí que la reducción de los espacios para la arbitrariedad (en la interpretación de las normas, en el trato, por poner dos ejemplos) será clave.

Para reclamar coherencia, debemos tenerla. Esta idea redobla su peso tratándose de adultos al cuidado de menores.

El modelo de gestión

El equipo de gestión del CNBA está integrado por el Rector, las y los Vicerrectores. De la rectoría dependen la Regencia de Estudios -asesoría pedagógica-, la Dirección de Orientación al Estudiante, el Departamento de Alumnos y la Dirección de Extensión y Bienestar Estudiantil. Históricamente, la institucionalidad se ha sostenido en una fuerte concentración simbólica en la figura del Rector.

Las funciones de cada uno de estos actores y espacios están definidas por el Reglamento para Escuelas Secundarias UBA, Protocolos y Convenio Colectivo de Trabajo. Pero las relaciones entre cada una de estas dependencias y el sentido de la comunicación formal y circulación de información entre las mismas no parece estar clara, generando superposiciones o, por el contrario, vacíos.

Proponemos un modelo que tenga como característica principal el **trabajo conjunto** entre la Rectoría y las Vicerectorías y la **formación de equipos de trabajo** en cada turno que posean una asignación específica de recursos para liderar algunos de los ejes que el equipo de gestión, encabezado por el Rector, se proponga abordar. Para cumplir dicha tarea, será necesario contar con Vicerrectores/as con un fuerte compromiso con los resultados, capaces de adoptar un enfoque integral y sistémico. Creemos fundamental que exista unidad con respecto al proyecto institucional dirigido por la Rectoría y **una autonomía positiva de las Vicerectorías en el quehacer cotidiano de la gestión.**

A partir de un mayor protagonismo de las Vicerectorías en la gestión institucional, proponemos establecer una vinculación diferente entre algunas áreas del Colegio. El Departamento de Alumnos, la Dirección de Orientación al Estudiante (DOE), la Regencia de Estudios y los Departamentos Académicos son áreas vitales para el funcionamiento del CNBA si tenemos en cuenta las tareas que realizan para llevar a cabo y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por esto mismo creemos

que estas dependencias deben funcionar de manera articulada, tanto con la Vicerrectoría como entre sí.

Si bien es cierto que se ocupan de cuestiones usualmente diferenciadas, es necesario plantear otro paradigma. Nos inclinamos por un enfoque pedagógico que busque establecer una relación virtuosa entre las áreas y sea promovida por la designación de **un/a Coordinador/a Pedagógico/a y un/a Coordinador/a de Convivencia por turno**, que actúen como nexos, referentes técnicos/as y facilitadores/as de la articulación institucional.

Su principal tarea será la de asistir y promover el trabajo en común del/ de la Regente/a de Estudios y los/as Jefes/as de Departamento (para el caso del/ de la Coordinador/a Pedagógico/a) y del/ de la Jefe/a de Preceptores y el/ la Director/a / Referente de la DOE (para el caso del/ de la Coordinador/a de Convivencia). Va de suyo que tanto la Coordinación Pedagógica como la de Convivencia seguirán los lineamientos institucionales de la Rectoría y la Vicerrectoría.

La función del/ de la Coordinador/a Pedagógico/a y la del/ de la Coordinador/a de Convivencia pueden parecer asimilables a las del/ de la Asesor/a Pedagógico/a y a las del/ de la Director/a Referente de la DOE respectivamente. Sin embargo, estos nuevos roles propuestos encuentran su especificidad en el hecho de contar con una mayor carga horaria en cada turno que les permitirá un mayor acompañamiento a la implementación de las propuestas diseñadas por las Jefaturas, Vicerrectorías y Rectoría. En este sentido, es importante tener en cuenta que mientras pensamos en la designación de un/a Coordinador/a Pedagógico/a y un/a de Convivencia por turno, actualmente solo hay un/a Asesor/a Pedagógico/a y un/a Director/a / Referente de la DOE para los tres turnos; lo mismo ocurre con el/la Regente/a de Estudios y los/las Jefes/as de Departamento.

Pensamos estas nuevas figuras como **dinamizadores, conectores y nexos** entre las esferas mencionadas, dentro de un Proyecto Institucional encabezado por el Rector e impulsado y gestionado desde las Vicerrectorías, motores de los cambios en cada turno en el marco de un proyecto colegial.

Para avanzar en este modelo de gestión es necesario establecer cambios y definir funciones en múltiples sentidos. En el caso del **Departamento de Alumnos** apuntamos a una **revalorización de la figura del preceptor** por ser el vínculo inmediato entre las/ los estudiantes y la institución. **Con los recursos existentes es posible proyectar un preceptor por división**. Su labor administrativa, que en el

mediano plazo debe simplificarse significativamente mediante el uso relevante de la tecnología para agilizar los trámites administrativos, no puede ser un escollo para la plena realización de su tarea docente y de acompañamiento. Es necesario -además- potenciar esa tarea docente con actividades periódicas de reflexión y capacitación durante los meses de diciembre y febrero.

En el caso de las Tutorías -ubicadas en el marco de la DOE- proponemos **dos tutores/as por año** que desarrollen su tarea como nexo entre los alumnos, sus familias, los profesores y las autoridades, y puedan tener una mirada transversal de las características vinculares y académicas de cada año. También entendemos que deben estar al frente de las horas de tutoría de primero a quinto, e incorporar una dimensión de trabajo específica relacionada con la problemática de género y las relaciones interpersonales, que aparecen a ojos vistas como cuestiones urgentes en la actual cotidianeidad del CNBA. El trabajo en conjunto entre preceptores -referentes de cada curso- y tutores -referentes de cada año- facilitará el conocimiento y acompañamiento de cada estudiante teniendo en cuenta su propia individualidad. Asimismo, cada tutor/a, en tanto encargado/a de coordinar y fomentar el enfoque tutorial en todos los docentes, y de acompañar, sostener y apoyar las trayectorias escolares de los estudiantes, debe estar en permanente comunicación con los/as profesores/as de los diferentes espacios curriculares, sus jefes de Departamento y con los otros profesionales de la DOE.

Nuestra propuesta también implica una resignificación de la **Regencia de Estudios**: coloca a los **Orientadores** con formación en Ciencias de la Educación (actualmente en la DOE) en esa esfera y propone una vinculación directa entre la Asesoría Pedagógica y las Jefaturas de Departamentos, representadas en torno a un **Referente de Departamentos** elegido/a del conjunto de los/as propios/as Jefes/as que tendría como fin garantizar la planificación, ejecución y evaluación de iniciativas concretas de innovación pedagógica.

Los Orientadores con formación en Psicología seguirán en el ámbito de la DOE con funciones de acompañamiento y asesoramiento propias de su especificidad, pero sin una estructura propia (Departamento de Orientación, Departamento de Programas Especiales) como es hasta el momento. Creemos que es mejor establecer claramente roles y funciones asociadas a proyectos que estructuras estáticas y aisladas entre sí.

Cabe destacar que el esquema propuesto tiene en cuenta el plantel actual docente y las funciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo para Docentes Universitarios (res. CS 1923/2017).

Las Herramientas de gestión

El CNBA cuenta con una estructura administrativa que *a priori* y como usuarios (alumnas y alumnos, familias, docentes), se percibe como compleja. Las áreas no docentes: Secretaría Técnica, RRHH, Asuntos Económico Financieros, Legales, coordinadas por una Dirección General que reporta a la Rectoría, configuran un espacio de la actividad colegial que suele ser infravalorado o poco considerado en la elaboración de un proyecto y sólo es visto como correa de transmisión. Sin embargo, consideramos que no hay proyecto pedagógico viable, por más innovador que este sea, si no se asienta en una articulación con el personal administrativo no docente. Debemos **potenciar la calidad de los procesos administrativos** mediante la actualización e institucionalización de dichos circuitos, así como la dotación a esas áreas de recursos que sean afines y funcionales a una gestión más flexible e integral. Nos proponemos acordar con las y los no docentes cuáles serían los mejores instrumentos que permitan imbricar las tareas de sostén que realizan con los objetivos de la gestión.

Las áreas de Mantenimiento y Servicios Generales son responsables de otro abanico de tareas que suelen pasar desapercibidas, pero que en un edificio de más de 20.000 m² (sin contar las instalaciones del Campo de Deportes) son fundamentales para el normal desarrollo de las actividades diarias. Será necesario elaborar en conjunto con los responsables de estas áreas un plan de trabajo anual organizado, que acople los recursos existentes con las necesidades edilicias e intente minimizar el impacto de las contingencias en la cotidianidad colegial.

Asimismo, para que el Proyecto de Gestión Institucional sea apropiado por las y los trabajadores del CNBA desde sus funciones específicas, y en definitiva, para que sea viable, debe ser comunicado en forma clara, de manera eficiente y evitando canales que se superpongan, para que los distintos integrantes de la comunidad del CNBA conozcan su lugar como parte del proceso conjunto de enseñanza – aprendizaje en la cotidianidad colegial.

Un aporte destacable de la gestión actual ha sido la instalación de varios dispositivos de comunicación entre los que encontramos las “Cartas del Rector”, la página web

institucional y el uso fluido de las redes sociales. Sin embargo la **comunicación** se aprecia desordenada y excesivamente personalizada desde su emisor. En una estructura dinámica y flexible el flujo de información debe distinguir claramente las vías institucionales de las informales, las comunicaciones internas de las externas. Creemos que la comunicación a través de las redes y mails con la comunidad educativa debe ser “institucionalizada” y “despersonalizada”, debe realizarse por canales claros y definidos. La superposición de mensajes (desde el simple rumor a su forma virtual a través de twits o cadenas de whatsapps, para llegar a las cartas formales o la publicación en la página web) desvirtúa las comunicaciones y desjerarquiza las novedades. **Propiciaremos la figura de un Área de Prensa y Comunicación que elabore un protocolo a seguir para las comunicaciones internas y externas**, que asista tanto a las autoridades como a los Departamentos y Direcciones con el objetivo de adecuar los mecanismos y evitar tanto las sobreabundancias como las deficiencias que generan confusión e incertidumbres. Este énfasis en la comunicación no reemplaza el trato y la articulación cotidianos. En consecuencia, como fue señalado, se deberán multiplicar los espacios de comunicación para consensuar las diferencias y para compartir las experiencias ya que, para ser eficaces en un ambiente complejo, necesitamos un alto grado de flexibilidad una retroalimentación permanente. Entendemos que para gestionar una innovación dentro del sistema educativo no existen procedimientos eficaces determinados *a priori*.

Docentes

Durante la gestión del profesor Zorzoli se realizaron una importante cantidad de concursos para titularizar horas al frente de cursos. Esto ha producido el ingreso de profesionales sin experiencia previa en el CNBA, mientras que a la vez, por una cuestión vegetativa, numerosas/ os docentes con muchos años de experiencia en el Colegio dejan su trabajo para jubilarse. El Colegio está en un momento de un importante recambio y renovación de su planta docente. Creemos que el CNBA debe revalorizar la experiencia acumulada por los docentes con mayor experiencia y generar los espacios para el vínculo entre estos y las y los nuevas/ os docentes más allá del ámbito de las reuniones de Departamento. Del mismo modo el CNBA debe reconocer las trayectorias construidas por profesionales comprometidos y

dedicados con su tarea ofreciendo espacios y actividades para volcar dicha experiencia, ya que son parte de su capital simbólico.

Las y los docentes son actores claves para discutir e implementar los cambios en los planes de estudio, y poseen una rica experiencia en su trato cotidiano con las y los estudiantes. Su lugar debe ser visibilizado, reconocido y jerarquizado por una conducción que reconozca la formación y el compromiso con la propuesta de gestión.

El CNBA deberá promover la formación continua y explorar mecanismos de acreditación y financiamiento que transformen este objetivo deseable en un proceso realizable. Asimismo, proponer e institucionalizar mayores espacios de intercambio entre docentes que redunde en el mejoramiento de sus prácticas y el intercambio de experiencias.

Evaluación institucional para la reforma del plan de estudios

Es importante destacar que cuando pensamos en la construcción de un Proyecto de Gestión no encontramos, más allá de la experiencia cotidiana, un ejercicio de evaluación y corrección. El CNBA no cuenta con **herramientas de análisis** que permitan relevar problemáticas o determinar el impacto de las medidas implementadas en las sucesivas gestiones y la conveniencia de mantenerlas, repensarlas y corregirlas. Los informes realizados desde el Instituto de Investigación en Humanidades “Dr. Gerardo E. Pagés” sobre los perfiles de las y los estudiantes son prácticamente el único insumo de producción institucional que nos permite acercarnos, desde un lugar no intuitivo, a datos reales para pensar propuestas concretas.

Las instituciones educativas, en particular las del nivel medio, presentan un grado tal de complejidad que para su análisis y transformación se requieren abordajes integrales. Si queremos pensar una reforma que pueda gestionar al menos algunos de los problemas que actualmente reconocemos en el CNBA, necesitamos generar consensos desde la capa más estructural y desde un enfoque que considere la complejidad del sistema.

Uno de los factores cruciales cuando se diseña e implementa una reforma es que los primeros pasos son irregulares, con muchas incógnitas. Por dicha razón es necesario planificar estructuras de colaboración entre los diferentes actores. Si

queremos un Colegio que pueda afrontar los desafíos de una situación de crisis de paradigmas y relacional, resulta de crucial importancia que la planificación disponga de información periódica cuali y cuantitativa, y que contemple diferentes escalas y métricas para evaluar, *ex ante* y *ex post*, los resultados. Necesitamos **una institución que aprenda y que esté comprometida con los resultados que produce** y para ello se requiere repensar la cultura de la evaluación institucional, que empieza en el aula pero que se extiende al conjunto del CNBA.

Consideramos que si no cuestionamos y reformamos nuestras prácticas de evaluación tradicional estas pueden actuar como un cerrojo que impida toda clase de innovación. Como sostiene Perrenoud: “De una vez por todas hay que decir que ninguna innovación pedagógica de importancia puede ignorar el sistema de evaluación o esperar esquivarlo. Y, en consecuencia, concluir que hace falta, en todo proyecto de reforma, en cualquier estrategia de innovación o formación continua, tener en cuenta el sistema y las prácticas de evaluación, integrarlas en la reflexión y modificarlas para permitir el cambio. (...) Una evaluación más formativa, que otorgue menos importancia a la clasificación y más importancia a la regulación de los aprendizajes, se integrará mejor a las didácticas innovadoras y a una pedagogía del dominio.”⁴

En principio, pensamos implementar dispositivos institucionales mediante los cuales las y los estudiantes evalúen -como forma de enriquecer las prácticas docentes- aspectos pedagógicos de las materias que cursan. En ese sentido proponemos que todos ellos completen de manera digital y obligatoria una encuesta anónima al final del año referida al clima de aprendizaje y a diversos aspectos como el uso de material didáctico, la coherencia en las evaluaciones, etc. La misma deberá ser administrada por la Coordinación Pedagógica y los resultados anuales serán de uso interno con fines de planificación y evaluación de desempeño institucional. Queda claro, por otra parte, que constituyen un insumo esencial para las tareas del Consejo de Convivencia.

Esta propuesta está vinculada a la reforma del Plan de Estudios y con la necesidad de que el CNBA se constituya realmente como un espacio de **experimentación pedagógica**, tal como lo define la normativa vigente de la UBA. De esta manera,

⁴ Philippe Perrenoud, *La evaluación de los alumnos. De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas*, Buenos Aires, Colihue, 2010, p. 99.

concebimos la evaluación de la enseñanza como una herramienta para indagar en el impacto que tiene en la calidad de los aprendizajes alcanzados y fundamentalmente como un **insumo para fomentar la práctica reflexiva dentro del claustro docente.**

El Plan de Estudios: entre el generalismo y la orientación

En la actualidad, el mandato social de la educación ha cambiado con respecto al que tenía en la Modernidad: el foco está en el aprendizaje de los jóvenes, en las capacidades del siglo XXI, en un aprendizaje a lo largo de toda la vida y en entornos múltiples que consideren la heterogeneidad de los estudiantes. Una discusión de base, de la que se desprende mucho de lo que se podría modificar en una reforma del plan de estudios, se relaciona con si es mejor que nuestros estudiantes reciban una formación generalista o especialista. Creemos que un **enfoque generalista** es no solo preferible sino esencial para la formación de los estudiantes del CNBA y que el mismo no se contrapone con un aprendizaje diferencial de los estudiantes según sus intereses.

¿Qué es hoy una buena educación? No es sólo que el estudiante aprenda una base sólida de contenidos de las distintas disciplinas/materias sino también que desarrolle habilidades/capacidades/competencias no solo cognitivas sino también intra e interpersonales. Las **habilidades** cognitivas podrían ser la capacidad de resolver problemas complejos, interpretar información, o tener pensamiento crítico, entre otras. Las intrapersonales se relacionan con la capacidad de llevar adelante el propio aprendizaje y reconocer cuándo se aprende algo y cuándo no (metacognición). Las interpersonales son, cada vez más, esenciales en nuestro mundo globalizado, y se relacionan con la capacidad de trabajar junto a otros en pos de un objetivo común, valorando la mirada interdisciplinaria y siendo capaces de ser flexibles a lo largo del camino. La vara de la calidad está delimitada por el mandato de la sociedad en un tiempo y lugar particular. Sin embargo, existe un consenso local en que hay mayores niveles de calidad educativa si se prepara a los estudiantes para aprender a lo largo de toda su vida, si se favorece el aprendizaje no sólo en la escuela sino en entornos múltiples y principalmente si se pone el foco no tanto en cómo enseñamos sino en la calidad de los aprendizajes resultantes. Todo

esto sólo es posible si existe un compromiso serio con los resultados del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Recientemente, nuestros estudiantes impulsaron una propuesta de cambio del plan de estudios que alcanzó cierto grado de discusión en el CNBA. A grandes rasgos y sin entrar en detalles, el elemento central de la propuesta de cambio de los estudiantes tiene que ver con el tránsito por el curriculum que les ofrecemos. Ponen en debate el modelo arquetípico de trayectoria escolar única y rígida en donde cada uno de ellos transita el mismo recorrido sin posibilidad alguna de orientarse según sus preferencias y capacidades. En este sentido, la gestión del profesor Zorzoli se ha mostrado receptiva a esta demanda y en los últimos años ha desplegado una variedad de recursos para ponerla en agenda.

Entendemos que por ser un colegio de vanguardia e innovación pedagógica será posible contar -llegado el momento- con una **división experimental por turno** para evaluar los cambios que eventualmente se realicen.

Como afirmamos, creemos que el CNBA debe mantener el esquema básico de su Plan de Estudios (formación común general a lo largo de los cinco años). Sin embargo, coincidimos en la necesidad de encarar una serie de reformas paulatinas en distintos niveles. En primer lugar, se debe concretar un proceso de actualización de los contenidos al interior de cada materia (tanto en la selección como en la secuenciación) y en las prácticas de enseñanza y evaluación. Estos cambios, que emergerán de las Mesas de Trabajo antes aludidas, deberán ser gestionados por un equipo que funcione bajo la dirección rotativa de las/los Vicerrectores/as, en trabajo conjunto con los/as Jefes/as y Subjefes/as de Departamento y Coordinadores/as Pedagógicos, con el involucramiento de docentes cuya función será -entre otras posibles- fundamentar bibliográfica y pedagógicamente los cambios introducidos tanto a nivel curricular como de estrategias de enseñanza.

Nuestro objetivo es impulsar un proceso de reforma del Plan de Estudios y la definición de sus modalidades de implementación que permita su aplicación en el año 2021. Pero somos conscientes de que no alcanza con la expresión de deseos para generar cambios en una institución como el CNBA. Tampoco con tomar decisiones correctas, sino que estas deben ser realizables y apropiadas por las y los actores involucrados. Como en cualquier cambio institucional, estas decisiones despertarán necesariamente resistencias debido a que tratan de cambiar el estado normal de las cosas y, en la mayoría de los casos, el sentido común desde donde

miramos a nuestra institución. El desafío es construir viabilidad y para eso se debe planificar. Eso implica delimitar con todos los actores la región de lo posible, es decir, la zona en donde se solapen tres condiciones: querer (dimensión política), saber (dimensión técnica-pedagógica) y poder (recursos, siempre escasos) hacer. Las tres dimensiones tienen diferentes escalas, que van desde los actores individuales a los cuerpos, claustros y áreas institucionales, **ya que la clave de la innovación educativa es tener un fuerte compromiso con los resultados y adoptar un enfoque integral y sistémico. Se trata de engarzar el plan de reforma con un sistema robusto y bien planificado de acompañamiento para minimizar la fragmentación.**

Ciertamente ir hacia un esquema de mayor electividad curricular implica una mayor personalización de la propuesta educativa. Sin embargo, la electividad y la personalización pueden ser un objetivo para el cual se pueda construir viabilidad con pequeñas pero potentes modificaciones que consideren las demandas estudiantiles y nos permitan recobrar la identidad de ser un colegio experimental. Podremos modernizar nuestras prácticas pedagógicas siempre y cuando nos cuestionemos sus fundamentos. Al respecto, creemos que el Modelo de Gestión Institucional descrito precedentemente es la herramienta para producir tales gestos.

Es decir que asumiendo que la tarea del cambio es compleja y demandará un importante esfuerzo, pensamos que un modelo racional y articulado de trabajo, sostenido teórica y metodológicamente y apoyado en evidencia empírica (resultado de las evaluaciones y otros indicadores) debe tener la capacidad de sostenerse frente a planteos dogmáticos, carentes en general de sustento empírico, pero que por su arraigo puedan imponerse como únicas alternativas en el debate sobre la reforma del plan de estudios.

En este sentido, resumiendo puntos anteriores, **propondremos llevar adelante los siguientes cursos de acción para acompañar el proceso de reforma del Plan de Estudios.** Cabe aclarar que la enumeración que sigue no implica una secuencialidad y a la vez no es taxativa, sino que constituye una propuesta a explorar dentro de las discusiones más generales sobre las distintas reformas:

- Organizar la coordinación trimestral por parte de las/ los Vicerrectores/as de las tareas de las Mesas de Trabajo.
- Asignar recursos en forma experimental para que cada departamento pueda generar dos cursos cuatrimestrales transdisciplinarios (con la participación de un

mínimo de dos Departamentos) en donde la evaluación sea continua y formativa bajo una estrategia de enseñanza por proyectos. En el caso de los Departamentos que cuenten con ayudantes, estos podrían ser los responsables.

- Considerar la demanda de mayor electividad de los estudiantes. Para ello, constituir el "contraturno" como espacio de innovación y de experimentación. Cada estudiante cursará con su cohorte dentro de su turno de primer a quinto año bajo el esquema de materias curriculares actuales (salvo Educación Física que se mantendrá a contraturno). Gradualmente se eliminarán el resto de los contraturnos como los conocemos actualmente. En su lugar los estudiantes tendrán en esos horarios la **oferta curricular diferenciada** a partir de tercer/cuarto año. Los trabajos prácticos obligatorios que se eliminan deberán realizarse dentro de las materias y/o ser ofrecidos en un marco integral dentro de talleres optativos departamentales.

Curso de Ingreso

El Curso de Ingreso -gratuito y obligatorio- significó un gran avance en la democratización del CNBA ya que tendió a la igualdad de oportunidades al reducir la ventaja relativa de aquellos sectores favorecidos que, por factores económicos y/o culturales, podían garantizar la preparación de sus hijos/as para los exámenes de ingreso. Sin embargo, con los años el surgimiento de academias privadas que ofrecen una preparación paralela a la del curso oficial -en algunos casos desde sexto grado de la escuela primaria- significó una nueva diferenciación a favor de quienes pueden solventar la cuota de dichas academias. Las respuestas que ha dado la institución a este fenómeno -aumento de la oferta de clases de apoyo y becas, entre otras medidas- son loables, pero en muchas ocasiones insuficientes.

Por otra parte, si argumentamos que el principio de selección meritocrática -piedra basal de los exámenes de ingreso- entra en tensión con el derecho a la educación y el principio de igualdad y no discriminación -consagrados por leyes nacionales y tratados internacionales- observamos que se torna imprescindible comenzar a pensar algunas modificaciones.

Limitada la posibilidad de un ingreso irrestricto -por cuestiones edilicias y presupuestarias-, la primera posibilidad que surge es la del **ingreso por sorteo**. Hay instituciones de enseñanza media universitaria que utilizan esta modalidad. Como entendemos el proceso de cambio como inherentemente gradual, proponemos una

vía transicional que profundice la democratización y a la vez permita que una comunidad educativa que encuentra en el mérito académico uno de sus principales fundamentos la procese e incorpore. La alternativa que proponemos es la siguiente: un sorteo entre los/as aspirantes que hayan obtenido un puntaje mínimo establecido en las evaluaciones del Curso de Ingreso. De esta forma, se mantendría el reconocimiento al desempeño académico pero no se pondría a los/as aspirantes a competir entre sí de manera injusta -toda vez que no necesariamente se encuentran en igualdad de condiciones al comenzar el Curso de Ingreso-. Esta propuesta, además, implica que el Curso de Ingreso podría pasar a ser observado más claramente como un ciclo de formación antes que de selección.

Esta modalidad permitiría, además, que los/as alumnos/as que no resulten sorteados/as puedan ingresar a la institución más adelante, si se generaran lugares disponibles por los motivos que fueran, rindiendo las equivalencias bajo la modalidad que se determine oportunamente. Este sistema alentaría también la elaboración de convenios entre el CNBA y otras instituciones educativas.

La Dirección de Extensión y Bienestar Estudiantil

Este es el año del Centenario de la Reforma Universitaria. La Extensión Universitaria es producto de aquel movimiento cuyos postulados rigen la vida universitaria y preuniversitaria actual. La existencia de la **Dirección de Extensión y Bienestar Estudiantil** es la materialización de parte de aquel ideario y tiene por objetivo central el bienestar de las y los estudiantes y la vinculación (en ambos sentidos) del CNBA, en tanto dependiente de la UBA, con la comunidad no universitaria a la que pertenece y de la que se nutre. El concepto y la praxis de la *extensión* están en permanente expansión con creciente participación y compromiso de estudiantes, docentes y no docentes con la tarea extensionista. El bienestar de las y los estudiantes se garantiza por una extensa propuesta de talleres y actividades, así como instancias de formación curricular y extracurricular. No obstante, creemos que es necesario y deseable profundizar desde la DEyBE los vínculos extra universitarios, como una forma de cumplir con el objetivo de educar en la solidaridad y en el pensamiento colectivo en el sentido que ya los hacen los diversos proyectos en el marco del Programa de Voluntariado. Asimismo, ampliar y profundizar enfocados en un criterio federal los intercambios con Colegios Preuniversitarios de otras regiones del país.

Consideramos nodal aprovechar el enorme capital humano que constituyen las sucesivas promociones de nuestros estudiantes. Creemos que la DEyBE debe incentivar el intercambio entre distintas generaciones de egresadas/ os y estudiantes, como una forma de **mantener los lazos que otras áreas (como el Departamento de Graduados) o espacios (la Asociación de Ex Alumnos) proponen.**

El CNBA debe reflexionar sobre su propia historia

Este proyecto considera nodal la reconstrucción de la historia del CNBA en toda su complejidad y con todas sus contradicciones. Consideramos que la reapropiación crítica del pasado es el mejor camino para profundizar una tradición de formación de jóvenes activos, críticos y defensores de los valores democráticos. De allí que **esta gestión propiciará un abordaje interdisciplinario desde el Instituto de Investigación en Humanidades “Dr. Gerardo H. Pagés”** que involucre a nuestro Archivo y nuestra Biblioteca y en el que se estimulará la inserción de nuestras/ docentes y alumnas/ os a través de proyectos colaborativos sobre dicha temática.

Elaboraremos un Archivo Oral de Experiencias Pedagógicas del CNBA.

Ambas tareas serán realizadas en acuerdo con y en el marco de las políticas de la UBA (Programa Historia y Memoria) así como en articulación con instituciones reconocidas (Museo de las Escuelas).

Si bien existen iniciativas museológicas por parte de algunos de nuestros Departamentos, la creación de un Museo del CNBA es una asignatura pendiente y la elaboración de un proyecto de estas características puede ser una excelente iniciativa para favorecer el trabajo colaborativo.

Padres y Asociación Cooperadora

La Asociación Cooperadora “Amadeo Jacques” es un sostén vital para la vida del CNBA. Es un órgano “natural” que vincula a los padres de nuestras/ os estudiantes. Más recientemente, se han conformado otras agrupaciones de padres, mientras que, en reflejo de un proceso social más amplio, madres y padres multiplican su presencia y sus demandas a nuestra institución. Consideramos virtuoso que esto suceda, pues tiene que ver con su responsabilidad por sus hijas e hijos que es

imprescindible para acompañar el trabajo de las y los adultos del CNBA. De forma tal que los canales de comunicación institucionales ya existentes deberán ser organizados para garantizar una mayor fluidez y comunicación que nos permita estar en mayor contacto y de una manera más completa con las problemáticas de nuestras/ os estudiantes. Se trata también de un proceso en el que buscamos mejorar las redes de contención de nuestras/ os adolescentes y jóvenes y en el que las familias desempeñan un papel nodal, puesto que estudiar en el CNBA es un esfuerzo de nuestras/ os estudiantes y de sus familias desde el momento en el que deciden anotarse en el Curso de Ingreso.

Apoyo permanente

Decíamos al principio que nuestras/ os alumnos actuarían, como personas adultas, aquello aprendido durante su paso por el CNBA. Si bien es cierto que el Colegio desarrolla fuertes lazos de pertenencia entre sus egresadas/ os a través de distintas vías, no es menos cierto que esta situación coexiste, según manifiestan nuestras/ os graduadas/ os, una creciente sensación de dificultad en sus primeros años post colegiales. De allí que consideramos clave desarrollar una serie de dispositivos institucionales que los acompañen en el transcurso de los últimos años de sus cursadas en la elaboración de sus proyectos personales y en sus búsquedas vocacionales. Pensamos que el CNBA no puede desentenderse de lo que significa el egreso de una institución sobre la que, como señalábamos al comienzo de este Proyecto, hay tantas expectativas y demandas sociales, sumadas a las presiones familiares y del propio Colegio. El acompañamiento a nuestras/ os alumnas/ os debe contemplar el momento crucial en el que egresan, que no tiene que ver solamente con el cumplimiento de la acreditación escolar formal, sino con una instancia en la que muchas/ os de ellas/ os toman decisiones vitales. Para ello, fomentaremos la creación de espacios de reflexión y formación en técnicas y hábitos de estudio para facilitar su inserción en el nivel superior educativo articulado con visitas y actividades realizadas en convenio con distintas facultades de la UBA y otras dependencias estatales.

SÍNTESIS E INVITACIÓN

Escribió George Steiner: “La *libido sciendi*, el deseo de conocimiento, el ansia de comprender, está grabada en los mejores hombres y mujeres. También lo está la vocación de enseñar. No hay oficio más privilegiado. Despertar en otros seres humanos poderes, sueños que están más allá de los nuestros; inducir en otros el amor por lo que nosotros amamos; hacer de nuestro presente interior el futuro de ellos: esta es una triple aventura que no se parece a ninguna otra”.⁵ No nos caben dudas de que el CNBA es un escenario formidable para que tal aventura suceda.

Para ello, las vigas maestras de este proyecto apuntan a propiciar espacios para refundar la convivencia en el Colegio Nacional de Buenos Aires. Asumimos que vivimos un momento de crisis y fragmentación institucional que puede ser una oportunidad para repensarnos con vigor, originalidad y respeto tanto por nuestro pasado como, sobre todo, por el futuro que encarna en las y los adolescentes y jóvenes a nuestro cargo.

Convertir este momento en una oportunidad implica revisar nuestras prácticas y nuestra historia, atender a la diversidad y fomentar el respeto y la solidaridad, la construcción colectiva y el sentido del esfuerzo trascendente, en un proceso de discusión y puesta en común que incluya a todos los actores que conforman la comunidad colegial.

Para poder ofrecer a sus alumnas y alumnos las herramientas para imaginar un futuro, el CNBA debe darse la oportunidad de revisar sus fundamentos y resituarlos en un proyecto pedagógico que revalorice las relaciones humanas igualitarias, para que en un proyecto colectivo cada una de las personas que lo constituyen como institución educativa liberen su mayor potencial mientras enseñan, aprenden y, en ese proceso, se realizan.

De allí que el primer paso consiste en generar las condiciones adecuadas para que estos procesos sean posibles. Los vínculos deben repararse; los ánimos aplacarse en un proceso de reconstrucción del valor de la escucha colaborativa y superadora – nunca negadora- de los conflictos.

Nadie posee la verdad, ni existen soluciones mágicas en una institución vigorosa pero antigua. No existen soluciones de este tipo en relación con los procesos de enseñanza – aprendizaje. De allí que es vital reconstruir en primer lugar la confianza

⁵ George Steiner, *Lecciones de los maestros*, Buenos Aires, FCE – Siruela, 2007, p. 173.

entre las/ los docentes, el equipo directivo, las y los alumnos, las y los no docentes, la comunidad de padres, las y los graduados.

Una gestión que busque solucionar los problemas estructurales del CNBA debe asumirlos como tales y abrir el juego a aportes diversos, en un llamado a la colaboración tan amplia como sea posible, con la generosidad que nuestras/ os alumnos merecen ver actuada y recibir en su cotidianeidad. Durante muchos años, numerosas personas que son parte de la comunidad educativa del CNBA han reflexionado sobre su realidad y sus prácticas, e imaginado estrategias y propuestas superadoras. Este proyecto expresa a un grupo de ellas, y de ser electo, esperamos que sirva de base para ampliar los necesarios consensos para que el Colegio funcione.

Como decíamos anteriormente, el CNBA debe reflexionar sobre sí mismo. Está en condiciones de hacerlo para proyectar su futuro institucional.

Esa tare no dejará de ser, de alguna manera, el hecho pedagógico más potente que pueda producir.

DOCTOR FEDERICO LORENZ
PROFESOR DE HISTORIA