

COLEGIO NACIONAL DE BUENOS AIRES

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

## **PROYECTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2019-2023**

Prof. Lic. ROBERTO RODRÍGUEZ

NOVIEMBRE DE 2018

# Índice

Fundamentación	3
Diagnóstico institucional	4
Propuesta educativa	10
Acciones de seguimiento y evaluación	24
Cuadro con plan de acción	25
Bibliografía	31
Curriculum vitae del candidato	33

## **Fundamentación**

Vivimos una época de profundas transformaciones que obliga a repensar la función social y formadora de la institución escolar en su conjunto. Nuestro colegio no es la excepción. Es por esto que en este equipo de trabajo nos preguntamos qué necesitan saber las y los jóvenes para integrarse con éxito a la sociedad del conocimiento y qué procesos son los que les permitirán aprender, conocer y comunicarse al paso acelerado de la lógica del siglo XXI.

Desde su fundación, el CNBA siempre ha estado a la vanguardia en el diseño e implementación de una formación científica, actualizada y relevante en los diferentes temas de la ciencia, la técnica y de la cultura y se ha comprometido a propiciar en los y las jóvenes el desarrollo de valores para la vida democrática; es por esto que creemos que este cambio epocal debe ser acompañado con transformaciones institucionales relacionadas no solo a la organización curricular sino especialmente con la forma de trabajo y de interrelación entre los miembros de la comunidad, para estar en consonancia con los tiempos que corren.

La institución educativa viene, por decisión política, a mediar e intermediar entre la familia y el mundo. Es por esto que en la triangulación familia- escuela- sociedad, concebimos la función de la institución escolar como lazo social ya que, siguiendo a Graciela Frigerio, en la escuela estarían internalizadas el conjunto de todas las instituciones de una sociedad. Hacia el interior del colegio, entonces, será responsabilidad de cada uno de sus agentes el establecer vínculos intrapersonales respetuosos y tolerantes con la diferencia y diversidad.

Será este el primer objetivo y punto de partida para la implementación de nuestro proyecto educativo pues consideramos que para mejorar cualquier proceso de enseñanza y de aprendizaje es necesario, previamente, fomentar un buen clima escolar y, en estos años, en el CNBA este se ha ido deteriorando por diferentes cuestiones. Solo restaurando la confianza y construyendo acuerdos claros, que sean respetados, se logrará una verdadera comunidad que se interrelacione creativa y responsablemente para alcanzar objetivos escolares exitosos.

Desde los primeros años del CNBA nuestras y nuestros estudiantes se caracterizan por ser curiosos ante el saber, por aceptar desafíos, tener espíritu crítico, manifestar interés en variadas áreas, ser creativos y sensibles ante distintas manifestaciones culturales. Visualizan a la formación académica como el mayor mérito que les brinda la institución. Sin embargo, la percepción del egresado/a señala una contradicción entre la excelencia académica que brinda el colegio y la falta de contención afectiva de la institución.

Concebimos la educación como un doble proceso: por un lado, formador de personas autónomas con capacidad para aprender saberes legitimados socialmente y desarrollar habilidades intelectuales y blandas; y por otro, para aprender a convivir en la diversidad. Se trata de formar ciudadanas/os democráticos, preocupados por el prójimo, con vocación inclusiva y con responsabilidad social, como señala Juan Carlos Tedesco.

## **Diagnóstico institucional**

Varios proyectos institucionales implementados en los últimos años han cambiado la dinámica escolar y aumentado los logros académicos de las/ los estudiantes, sin embargo consideramos que no todas las innovaciones pueden ser consideradas verdaderas mejoras.

Por ejemplo, con el objetivo de favorecer la inclusión y aumentar la matrícula de ingresantes, en los últimos años se ha registrado una brecha muy amplia en el puntaje de la calificación final del alumnado de primer año. Esto trae aparejada una gran heterogeneidad en el nivel de sus saberes escolares. Por otro lado, las aulas se conforman con 35 estudiantes lo que dificulta un seguimiento personalizado. A esta dificultad se suma que los docentes detectan deficiencias en hábitos de estudio, organización de sus tiempos, comprensión de consignas y falta de autonomía en la gestión de su estudio. La consecuencia de esta situación lleva a que en los primeros años muchas/os estudiantes no promocionen directamente el ciclo escolar sino que deban rendir en los diferentes llamados de examen. En algunos casos, varias/os de estos alumnos no logran aprobar en tiempo y forma y de alguna manera esta situación las/los separa de su grupo de pertenencia. Por otra parte, registramos que cada vez en mayor

proporción, nuestras/os estudiantes de todos los años tienen más dificultades para mantener la atención durante los módulos curriculares, afectándose el proceso en enseñanza y aprendizaje. Características intrínsecas del adolescente actual, falta de relación de los contenidos disciplinares con el mundo exterior, desmotivación, dictado de clases discontinuadas por diferentes circunstancias, ruidos que provienen de los pasillos e interrupciones durante el módulo horario son algunas de las causas multifactoriales de esta problemática. Sumado a esto, las/los estudiantes se ausentan a la jornada escolar hasta quedar al límite de su regularidad en muchos casos, lo que conspira contra la importancia de la clase presencial en el proceso de aprendizaje.

Merece especial atención reflexionar acerca de las formas de evaluación en el colegio. Los actuales procesos de evaluación no parecen adaptarse a los que nuestro alumnado puede sortear. La gran cantidad de materias que cursan en forma simultánea, la poca variedad en los instrumentos de evaluación y las exigencias administrativas para la/el docente dificultan que se refleje lo verdaderamente aprendido. Las instancias de evaluación de todas las asignaturas suelen concentrarse en las últimas semanas del trimestre lo que dificulta el estudio en profundidad de cada asignatura.

En las/los alumnos de primer año el fracaso es mayor. No logran organizar sus tiempos ni organizar sus materiales de estudio; carecen de metodología de estudio autónoma y las pautas que se les brindan desde cada asignatura no son suficientes.

Es un gran tema a analizar que las/los mismos estudiantes que sostuvieron un intenso curso de ingreso y lo aprobaron y se destacaron entre otros, no logren internalizar exitosamente muchos de los contenidos disciplinares en primer año.

En cuanto a las/los alumnos de los años superiores, un problema que detectamos es el alto número de materias que se llevan a examen. El CNBA dispone de una oferta variada y considerable de horas de apoyo que funcionan a la manera de horas de consulta, pero no son una solución para prevenir esta situación. Hasta la fecha, el colegio ha implementado dos propuestas ante esta problemática: se agregó una nueva fecha en marzo (marzo II) y se creó la división 16, de recursantes. Esta última posibilidad, si bien está demostrando dar resultados positivos para las/los alumnos que participan de ella, presenta requisitos para su cursada que no todos las/los estudiantes libres pueden cumplir.

También la falta de integración y la fragmentación de las diferentes áreas del conocimiento tal cual funcionan actualmente en el colegio, no favorecen que las/los alumnos se apropien genuinamente del conocimiento ni que lo vinculen con el mundo exterior. Esta tendencia a la balcanización<sup>1</sup> en la que se agrupan, por tradición, los departamentos académicos y otras dependencias del CNBA sumada a la poca cultura de trabajo en equipo de toda la comunidad son otras evidencias del modo de funcionamiento individualista del CNBA.

Pero en los últimos tiempos dicha atomización en el modo de trabajar y vincularse ha permeado en varios niveles institucionales conspirando contra el buen funcionamiento e interrelación de la comunidad. Conflictos y resistencias de variado tipo y tenor, internas y externas impiden el trabajo colaborativo.

Las/los estudiantes son los más sensibles y afectados por dicha tensión al punto de manifestarse como una de las críticas más fuertes en su relación con las/los adultos de la institución. La falta de afectividad y contención de la institución es vivida por ellas/ellos como uno de los aspectos más negativos de su paso por el CNBA. Dicha crítica también se extiende al resto de los miembros de la comunidad quienes no vemos que nuestros logros sean valorados suficientemente ante los diferentes estamentos directivos, generándose un círculo vicioso.

Esto nos lleva a reflexionar acerca de la importancia de instalar un modelo de autoridad y de liderazgo diferente en la gestión que se avecina, que busque reparar los lazos rotos y revincular positivamente a una comunidad desmotivada y en crisis.

El Consejo de Convivencia, constituido para propiciar políticas que contribuyan al bienestar entre los diversos sectores de la comunidad educativa, no ha alcanzado aún sistematizar un modo de funcionamiento que pueda ayudar a anticiparse y prevenir situaciones conflictivas a través de la reflexión y el diálogo. El reglamento menciona reuniones ordinarias durante el período de clases pero no está naturalizado como un mecanismo preventivo de situaciones más graves entre las/los participantes de la comunidad.

---

<sup>1</sup> Fullan y Hardgreaves denominan “culturas balcanizadas” a la fragmentación e individualismo tradicional de los departamentos académicos escolares.

Otro aspecto a tener en cuenta para una buena convivencia escolar es la manera en la que circula la comunicación interna y externa. En la actualidad las autoridades comunican las novedades del colegio a padres, docentes y otros miembros de la comunidad a través de la página web y de mails con información de tipo académico y sobre la institución. La página se actualiza con novedades que hacen al quehacer escolar cotidiano (fechas de exámenes, horarios de clases de apoyo, trabajos prácticos, etc.), actividades destacadas de alumnos de la institución (participación en olimpiadas, premios internacionales, etc.) e informe sobre visitas y viajes grupales. Además, se complementa con cartas que el rector dirige a toda la comunidad en las cuales da cuenta de las novedades. Sin embargo, en ocasiones se confunde a la comunidad con mensajes informales por otros canales de comunicación como las redes sociales, que no contribuyen a la claridad y dan lugar a falsos rumores.

En lo referente a un tema tan actual como la Educación Sexual Integral, acerca de la cual las/los jóvenes manifiestan tanta preocupación e interés, durante 2017/8 la institución ha llevado a cabo diferentes acciones. En el marco del CNBA se han realizado las reuniones de la Comisión Asesora del Programa de Fortalecimiento de la Educación Sexual Integral en las Escuelas Preuniversitarias de la UBA de acuerdo con lo establecido por la Resolución del Consejo Superior de la UBA N°: 845/2018.

A partir del estudio *Percepciones y perfiles de los/las estudiantes de tercer año del Colegio Nacional de Buenos Aires – 2017* sobre sexualidad y género, se presentan algunos resultados de las indagaciones que se hicieron en torno a dimensiones vinculadas a dichas temáticas. En primer lugar, se consultó sobre las materias en las que los cursantes de tercer año habían recibido educación sexual. Casi un 85% de las/los estudiantes consultados mencionaron la asignatura *Educación para la salud*, correspondiente al segundo año del ciclo secundario, como aquella en la que se brinda algún tipo de educación sexual. En segundo lugar, un 14% de los consultados mencionó el espacio curricular Biología y otro 14% señaló que en ninguna asignatura habían recibido algún tipo de educación sexual.

Por otro lado, se les consultó a las/ los estudiantes en qué materias habían recibido información sobre la temática de género y sobre diversidad sexual. Un 56% indicó que en ninguna materia se brinda principalmente educación sobre el tema y un 42% señaló que Educación para la salud ha brindado conocimientos

A lo largo del año 2018 las/los estudiantes han instalado el tema en el CNBA a través de diferentes formas haciéndose eco de lo que sucede en la sociedad. Por tal motivo algunas/os docentes empiezan a incluir el tema en sus propuestas de enseñanza, pero aún no está sistematizado. A los efectos del diseño del PEI, se torna imperioso continuar el proyecto de incluir a nivel institucional las iniciativas de un grupo de profesoras/es que han incorporado la temática dentro de sus materias, planificando al nivel de los departamentos un abordaje integral que nos permita dar cuenta de esta necesidad que expresan los estudiantes.

La Universidad de Buenos Aires puso en marcha la implementación del Protocolo contra la violencia de género a partir de diciembre de 2015, momento en que fue finalmente aprobado para su aplicación. La UBA a través del Centro de Innovación tecnológica y Pedagógica llevó a cabo un curso optativo sobre género, lo que permitió el acceso a información sobre la temática y generó compromiso para intervenir en la prevención de acciones que atenten contra cualquier tipo de discriminación.

Con respecto a la Dirección de Orientación al Estudiante se conforma de tres departamentos: el de tutorías propiamente dicho o tutoras/es, el Departamento de Psicología y el Departamento de Trayectos Especiales.

El Departamento de Tutorías consta de un cuerpo de tutoras/es que atiende a los alumnos/as de 1ero a 3er año y desempeña una función tutorial que aún no logra encontrar su especificidad. En el caso de 4to y 5to años tienen un sistema de seguimiento poco consistente que realiza el Departamento de Psicología, adonde acuden estudiantes cuando entienden tener alguna necesidad. La división 16 de recursada, consta del seguimiento de un tutor o tutora dependiente de la DOE.

En relación con el uso que se hace en los espacios curriculares de las tecnologías de la información y comunicación en general las/los estudiantes del CNBA recogen información en Internet, leen y producen textos digitales. En ocasiones realizan trabajo colaborativo con pares.

El uso de las TIC's supone un conocimiento específico por parte de las/los docentes para integrarlas en actividades de enseñanza (lenguaje de programación, uso de software de simulación o de programas de matemática) y no todos están capacitados o interesados en hacerlo. Las herramientas más utilizadas son los visualizadores de documentos escritos y los



motores de búsqueda en Internet. Por el contrario, entre las actividades menos habituales que involucran el uso de las TIC se encuentran la lectura de libros o artículos en formato digital y el estudio de temas para la escuela.

Merece un párrafo aparte nuestra Biblioteca. Esta alberga material abundante sobre la historia de la educación, la pedagogía y de la vida política de nuestro país. Las/los estudiantes consultan allí la bibliografía requerida para sus asignaturas e investigan y consultan material específico. La informatización de su documentación y servicio ha comenzado, aunque aún resta mucho por hacer. La transformación de su sala de lectura como parlante para nuestros alumnas/os ha aumentado la concurrencia y permanencia en ella pero su estructura edilicia reclama urgentes arreglos y renovaciones, especialmente los techos.

Esta no es la única dependencia que cuenta con valores culturales y pedagógicos: la discoteca, los archivos históricos, los laboratorios con sus muchos elementos (piezas de colección de cualquier museo) han requerido y necesitan ser mantenidos de forma permanente.

El Campo de Deportes del CNBA, ubicado en Puerto Madero, es un espacio donde no solo se practica la asignatura curricular con sus diferentes deportes durante la semana sino también un lugar de esparcimiento y reunión del estudiantado y graduadas/os durante los fines de semana. Una dificultad que se acarrea desde el inicio de su existencia es el relativo a la suspensión de actividades por problemas climáticos. Próximamente comenzará la construcción de un polideportivo cubierto que seguramente solucionará este aspecto. El proyecto se formalizó tras la firma de un convenio entre la UBA y la Corporación Puerto Madero.

El Departamento de Extensión y Bienestar Estudiantil tiene por misión estrechar el vínculo entre el Colegio y la sociedad que lo rodea. Entre las actividades que se organizan en esta área, se destaca el Programa de Voluntariado, a partir del cual alumnas/os del Colegio brindan apoyo académico a aspirantes durante el Curso de Ingreso. Dentro de la órbita del área de Extensión, también se encuentran comprendidas las distintas actividades de extensión cultural – Coro, Orquesta de Tango, Orquesta Académica, Compañía de Teatro y Ballet de Tango. En el mismo sentido, los talleres extracurriculares. El Programa de Intercambios Estudiantiles se encarga de organizar los diferentes intercambios estudiantiles dentro y fuera del país.

Entre otros aspectos que influyen indirectamente en el buen desarrollo de la jornada escolar, está el mantenimiento y limpieza de todas las instalaciones del edificio. En los últimos años se ha visto disminuida la cantidad de personal que realiza estas tareas, haciéndose muy difícil en un colegio de las dimensiones del nuestro, el cuidado y limpieza de todas sus instalaciones comunes. Es así como podemos ver aulas con bancos rotos, picaportes dañados, ventanas sin manijas, pizarrones despintados y trabados. El insuficiente personal de limpieza se ve desbordado, por lo tanto las aulas y pasillos lucen desaliñados y la higiene de baños es insuficiente.

## **Propuesta educativa**

Un proyecto educativo es un plan de gestión escolar, un documento en el que se expresan los anhelos y objetivos institucionales en un marco posible y realizable. Es antes que nada una hipótesis de trabajo que se irá modificando a partir de su implementación concreta.

El CNBA es una institución educativa comprometida con la educación pública, laica, gratuita y de calidad. Es por ello que nuestro objetivo consiste en un plan educativo que:

- introduzca paulatinamente mejoras en relación con la integración disciplinar y el trabajo colaborativo,
- revise estrategias relacionadas con los procesos de enseñanza y aprendizaje,
- continúe con la discusión sobre una posible reforma curricular acorde a los requerimientos de la sociedad e intereses de nuestros alumnas/os, que respete acuerdos laborales preexistentes,
- prepare a los egresadas/os para la vida universitaria y laboral,
- continúe con la implementación gradual y en todas las asignaturas del ESI,
- se focalice en las trayectorias personales de las/los estudiantes teniendo como eje la inclusión, diversidad y permanencia,

- flexibilice los tiempos y espacios donde se produce el aprendizaje,
- fortalezca los lazos afectivos y de pertenencia hacia adentro de la comunidad y se proyecte positivamente con otras instituciones de la sociedad,
- construya acuerdos sólidos, viables y coherentes para la convivencia escolar y
- favorezca la capacitación docente y los equipos interdisciplinarios de investigación.

Pensamos que una escuela eficaz que aspire a lograr sus objetivos fundacionales tiene que conseguir que todos las/los alumnos que ingresan se gradúen en tiempo y forma, que aprendan, que disfruten del conocimiento adquirido y que puedan aplicarlo en nuevas instancias de su vida. Pero en los últimos años, la discontinuidad en las actividades académicas, los conflictos internos en la convivencia escolar tal como mencionáramos en nuestro diagnóstico, han producido que los objetivos del núcleo pedagógico se hayan ido desvirtuando. Una buena escuela es la que logra darle un valor agregado a cada uno de sus estudiantes y para ello es necesario estar atento a cada trayectoria escolar y sostener un ritmo continuo; es necesario promover interacciones adecuadas, que no busquen homogeneizar sino permitir que cada estudiante desarrolle al máximo sus potencialidades.

Por otro lado, mencionamos más arriba que en el centro de nuestra propuesta están las/ los estudiantes y, en relación con esto, concebimos a la institución escolar como el lugar donde se “aprende a aprender” pero también a convivir en armonía.

En este sentido sostenemos que una parte importante de nuestro proyecto debe estar orientada a la construcción de una convivencia escolar coherente con la formación de una ciudadanía cívica responsable, participativa y tolerante con el disenso. Proponer espacios de debate acerca de qué grado de responsabilidad compete a cada uno de los miembros de la comunidad a partir de sus roles, derechos y obligaciones será prioritario. Asimismo será necesario debatir acerca de cuáles son los mecanismos de participación democrática que representan a mayorías y minorías para poder construir consensos que obturen posiciones cerradas. Participar en el gobierno de las instituciones escolares para aprender el ejercicio de la ciudadanía activa, a sabiendas de que hay niveles de decisión que se deben respetar por la asimetría inherente a las responsabilidades entre

adultos y jóvenes, entre docentes y estudiantes constituirá una experiencia transformadora.

Para reducir niveles de conflictividad que perjudiquen el desarrollo de la actividad escolar se bregará por recurrir siempre, como primera instancia, al diálogo. Esta forma de vinculación tendrá que ser la base de nuestra interacción en todos los niveles de representación escolar para que a través de la coherencia entre el decir y el hacer las/los estudiantes vayan tomando conciencia del sentido de una formación cívica realmente democrática y responsable.

#### Propuestas en relación con los estudiantes:

La primera dificultad con la cual se encuentran las/los docentes de primer año es la falta de articulación entre los contenidos de primaria y los programas actuales de nuestra institución. Sería deseable como punto de partida que los contenidos que imparte el Curso de Ingreso sean reacomodados en función de los contenidos y habilidades que requerirán en primer año.

Complementariamente al Curso de Ingreso, el Voluntariado organiza en los horarios en que los aspirantes no van a la escuela primaria clases de enseñanza y práctica, aprovechadas mayoritariamente por las/los alumnas/os que no pueden tener una ayuda extra en sus hogares. Esta actividad cuenta con el apoyo docente del Curso de ingreso; el programa es útil para compensar el déficit escolar que el Curso de Ingreso no puede atender y es con este objetivo que se debería continuar y ampliar su propuesta.

A partir del año 2012 comenzó un proceso de redistribución de los cursos de primer año de tal modo que pasamos de un esquema de 5 divisiones de primero a tercer año por turno a otro de 6 divisiones de primero a tercer año en los turnos mañana y tarde y 3 divisiones de primero a tercer año en el turno vespertino, este último año se agregaron dos divisiones en los turnos mañana y tarde, el año 2019 estos alumnos estarán en segundo año y no hay más lugar físico para el ingreso de las divisiones extra excepto en el turno vespertino: será necesario resolver el problema espacial sin perjudicar ninguna actividad académica. En lo inmediato, hasta tanto no haya una solución edilicia definitiva, se podría acondicionar y equipar debidamente alguno de las aulas del SUM.

El CNBA es un lugar inmenso para las/los estudiantes que recién comienzan y muchas veces ni siquiera saben circular por él las primeras semanas de cursada de primer año. Se propone generar vínculos entre las/los chicos de primer año y las/los de segundo que podrían actuar como verdaderos anfitriones ayudando a sus nuevos compañeros y compañeras; creemos que desarrollar actividades académicas y deportivas contribuye a su adaptación a la institución y a generar vínculos positivos.

Para superar algunas de las problemáticas que planteamos en el diagnóstico acerca de la heterogeneidad de saberes escolares sugerimos revisar los contenidos de los programas de todas las asignaturas y secuenciarlos de manera gradual en las disciplinas que corresponda; promover en las/las alumnos el aprovechamiento del tiempo de estudio tanto en el aula como fuera de los horarios escolares; incentivar la concurrencia a las clases de apoyo.

Las habilidades y competencias que se generen en los dos primeros años serán el sostén para el éxito de toda la escolaridad posterior. Para subsanar el fracaso en las mesas de examen se propone que haya clases específicas para orientación y preparación de exámenes. Articular algunas disciplinas en proyectos interdepartamentales es una manera de revertir la desmotivación con que encaran las/los estudiantes algunos contenidos curriculares. Con respecto a la cursada en los años superiores proponemos introducir de manera gradual y con nivel de dificultad progresiva, trabajos que incluyan diferentes formatos pedagógicos, tales como talleres, seminarios, ateneos, trabajos por proyectos y estudios de campo junto con lectura de textos académicos y elaboración de ensayos, monografías y otros textos argumentativos propios del quehacer universitario.

En relación con el aprendizaje de los idiomas extranjeros, para mejorar y fortalecer su práctica oral se estimulará el uso intensivo del CERLE.

No todo el aprendizaje ocurre dentro de las paredes del aula o gabinetes: se fomentarán salidas didácticas, intercambios estudiantiles con otros colegios preuniversitarios, visitas a dependencias académicas de la UBA, se estimulará la participación en torneos deportivos. Además, propiciar entre nuestros alumnas/os actividades solidarias y de voluntariado será una forma de vincularlos con jóvenes de otros contextos sociales para tomar conciencia de las necesidades del prójimo.

Un aspecto troncal en todo proyecto educativo es la evaluación de los aprendizajes. Debe ser continua, reformularse y retroalimentarse en forma permanente y para esto es necesario revisar el actual sistema de acreditación de saberes para que sea clara la coherencia entre el instrumento, los contenidos evaluados y los objetivos de enseñanza; el instrumento elegido deberá indagar no solo en conocimientos sino también en habilidades, procedimientos y capacidades.

Proponer variados instrumentos para evaluar permitirá un seguimiento más integral, personalizado y continuo de las trayectorias escolares de cada estudiante. Asimismo es necesario explicitar los criterios con los cuales se valorarán los aprendizajes.

Una propuesta en relación con el mejor aprovechamiento del tiempo de estudio de cada asignatura, es que los Jefes de Departamento acuerden la realización de un cronograma escalonado de fechas de evaluaciones de cada materia para evitar superposiciones. En este sentido, también sería necesario discutir la posibilidad de que determinadas disciplinas troncales sean evaluadas en forma cuatrimestral.

La vinculación de las/los jóvenes con el mundo de la tecnología que pueda contribuir a su formación académica es especialmente relevante: facilitar experiencias que contacten a las/los estudiantes con el mundo de la tecnología será un desafío que constituye una demanda permanente de nuestras/os alumnas/os.

Nuestra institución a través de la Comisión de Enseñanza del CER está trabajando en un Proyecto presentado por un graduado que trata la reformulación del espacio curricular de informática, que es una materia que se dicta en primer año y no se retoma en otros. Es imprescindible incluir algún lenguaje de programación en la educación de las/los jóvenes del CNBA. En lo que refiere a la utilización de las TIC, las actividades vinculadas a la comunicación y al consumo audiovisual son las más habituales entre las/los jóvenes, conformando una suerte de “núcleo duro” de empleo de computadoras, celulares e Internet, al igual que el uso de redes sociales y la búsqueda de información en la web. Nuestra propuesta se centra en algunas tareas relacionadas con la sistematización y comunicación de información, así como también con la realización de cálculos que aparezcan como actividades de elevada complejidad: la creación de presentaciones electrónicas a través de Prezi o Power Point y la realización de

operaciones mediante Calc, Excel o programas similares resultará enriquecedor para todas/os las/los alumnas/os del colegio.

Resulta en principio alentador que el CNBA promueva mediante el uso de las TIC el fortalecimiento de las prácticas de lectura y escritura en las/los estudiantes y que la utilización de Internet como fuente de información forme parte de sus prácticas de aprendizaje en el contexto escolar. El desafío parece centrarse entonces en consolidar aquellas incipientes propuestas que suponen un nivel de apropiación mayor de las TIC de modo de enriquecer sus prácticas habituales de uso de las tecnologías y ampliar sus horizontes de participación en la cultura digital.

Muchas son las ideas que permitirían ubicar a las TIC's como herramientas valiosas en nuestras prácticas educativas. El uso de la web personal de la/el docente o del alumnado del CNBA resulta especialmente interesante. La idea que cada alumna/o pueda tener su propia web permite un sin fin de posibilidades didácticas (conocimiento y alfabetización en las propias TIC, seguimiento de proyectos escolares, datos personales y académicos, actualización de información). Por otro lado, el hecho de que el profesor/a pueda publicar ejercicios y que el alumno/a pueda disponer también de su propio cuaderno de bitácora le permite tener una puerta abierta a otros compañeros/as para compartir conocimientos, actividades y experiencias pedagógicas.

Otras aplicaciones como las que mencionamos a continuación pueden ser interesantes:

- Conocimientos avanzados de Word para crear documentos académicos de calidad.
- Uso de la pizarra digital en clase.
- Uso del PowerPoint como portafolios personal de los jóvenes del CNBA.
- Uso del PowerPoint como soporte de los profesores del CNBA
- Creación de una revista del CNBA mediante Microsoft Publisher.
- Creación de mapas conceptuales mediante MindManager.
- Creación de montajes audiovisuales (cuentos gráficos o multimedia) mediante PowerPoint y el escáner.
- Introducción al procesador de textos y a un programa de dibujo.
- Crear y mantener un repositorio personal de recursos digitales y multimedia para los docentes del CNBA.
- Uso de traductores en línea

- Gestionar y planificar el tiempo personal mediante Outlook.
- Uso de una base de datos para almacenar bibliografía.

El Departamento de informática podrá capacitar a todo aquel docente que esté interesado en implementar alguna de las aplicaciones sugeridas.

#### Propuestas en relación con el equipo directivo:

Nuestra institución reclama un liderazgo distribuido y colaborativo que delegue roles en un equipo directivo ampliado. De esa manera, cada uno de ellos se ocupará de un área específica. Sin embargo, este reparto de responsabilidades busca la complementariedad y no la división ya que el objetivo común es la mejora de los aprendizajes de nuestras/os estudiantes.

Los tres vicerrectores trabajarán integradamente más allá de las cuestiones administrativas relativas a cada turno en un equipo junto con el rector y el secretario académico. Entre las funciones de este último, destacamos las decisiones relacionadas con la mejora de los aprendizajes del alumnado, la organización curricular, y la implementación de formatos y herramientas para registrar y evaluar progresos en los aprendizajes.

Es responsabilidad del equipo directivo actuar con coherencia y evidenciar con sus acciones cotidianas hacia adentro y hacia afuera del colegio los lineamientos del Proyecto Educativo. Un equipo de dirección debe estar atento a tres dimensiones para construir un liderazgo sostenible en el tiempo: el desarrollo institucional estratégico, la gestión pedagógica y el clima escolar. Como sostuvimos en la fundamentación, nos centraremos inicialmente en acciones que permitan generar la confianza en nuestra institución, valorando los logros de los/as estudiantes y apoyando las decisiones docentes, incluyendo el error como parte del proceso de enseñanza y aprendizaje, convocando a la participación y al diálogo para construir acuerdos consensuados por toda la comunidad incluyendo a las familias.

El Consejo de Escuela Resolutivo en la actualidad es un cuerpo colegiado que tiene entre otras funciones elaborar los lineamientos del Proyecto pedagógico institucional. Es en este sentido que debe trabajar en directa colaboración con el equipo



directivo para tratar de lograr acuerdos que beneficien a toda la institución. La intervención de la comunidad educativa representada por el CER permite que muchas decisiones se consigan de manera democrática.

La realización de encuestas y autoevaluaciones de todos los estamentos con el fin de diagnosticar e introducir mejoras para el funcionamiento institucional estará a cargo del Departamento de Humanidades. Dichas autoevaluaciones servirán como un proceso de retroalimentación para ajustar las etapas de nuestro proyecto.

#### Propuestas en relación con el personal docente:

El cuerpo docente es la clave de un buen sistema educativo. En el CNBA hay 600 profesores/as altamente calificados/as que integran 15 departamentos académicos. Algunos/as tienen participación en la definición de propuestas institucionales en el Consejo Resolutivo. Otros integran el Consejo Académico y el de Convivencia. La mayor parte de la planta actual de profesores/as ya ha concursado por lo menos una vez y gran cantidad de horas son regulares. Sin embargo, una tarea pendiente de esta gestión es la implementación de la carrera docente para promover el crecimiento profesional dentro de la institución una vez ingresado por un primer concurso.

La jubilación de gran número de profesores/as también ha tenido como consecuencia el recambio y renovación del plantel con nuevos integrantes. Sin embargo, la nueva camada de docentes ha accedido en general a pocas horas en la institución lo que no favorece un espíritu de pertenencia y participación. Sería deseable contar con profesores/as con cargos de determinada cantidad de horas para lograr espacios de reflexión comunes y permitir la organización y diagramación de experiencias colaborativas, interdepartamentales que atraviesen significativamente la vida escolar de nuestros estudiantes. De esta manera buscamos abrir los grupos cerrados con poca comunicación interna.

En la actualidad, los/las docentes de la institución disponen de una capacitación continua y gratuita a través del CITEP, la cual pueden realizar de manera virtual. Una propuesta de la gestión sería generar el dictado de seminarios a cargo de los/las jefes y subjefes de departamento o de especialistas invitados que permitan a los/las profesores actualizar y difundir nuevos conocimientos y experiencias. Por otro lado, se procurará generar espacios que permitan compartir entre pares las diferentes experiencias

educativas que se lleven a cabo en cada aula; también promover la participación de nuestros/as docentes en Jornadas Educativas como la JEMU, en congresos referidos a sus espacios curriculares específicos así como en encuentros cuya temática esté centrada en temas de educación. En este sentido, la labor del Instituto De Investigaciones Gerardo Pagés podrá ser el nexo entre la investigación y la práctica docente.

La convicción de todos los integrantes de la comunidad de tener un objetivo común para favorecer los aprendizajes y un clima de confianza en jefes/as y autoridades facilitará la realización de actividades entre los diferentes departamentos académicos del colegio. Estas experiencias suelen ser las que enriquecen los vínculos y fortalecen a todos los/las participantes: docentes, estudiantes y autoridades.

#### Propuestas en relación con los preceptores y tutores:

El/la preceptor/a representa el primer acercamiento del estudiantado con las normas institucionales. Está inmerso en la convivencia escolar cotidiana. Su función no solo recae en tareas administrativas sino que el seguimiento y abordaje de distintas problemáticas del alumnado son parte de su quehacer cotidiano. En articulación con la DOE y los/las tutores, estos actores institucionales han representado una tarea clave para abordar situaciones problemáticas de diversa índole construyendo vínculos de confianza con los/las estudiantes y facilitando el acercamiento de los demás actores de la comunidad educativa.

Se entiende que es necesario un preceptor/a por curso por su mirada atenta que permite la intervención institucional adecuada con el objetivo de resolver situaciones conflictivas. A fin de facilitar su tarea y su mirada, se requiere su capacitación en servicio, con el objetivo de especializarse en problemáticas como el consumo de sustancias, violencia de género, abordaje adolescente y demás cuestiones que surgen en la sociedad y que impactan directamente en los/las estudiantes.

En los últimos cuatro años el Departamento de Orientación al Estudiante se ha conformado por tres departamentos: el de tutoría propiamente dicho o tutores, el Departamento de Psicología y el Departamento de Trayectorias Especiales. El Departamento de tutorías consta de un cuerpo de tutores/as que atiende a los/las alumnos y alumnas de primero a tercer año. En cuarto y quinto año el sistema consiste en brindar seguimiento al alumno/a si este/a lo requiere.

Sería significativo y productivo ampliar el sistema de tutoría a los años superiores, a pesar del desafío que implica hallar el espacio en la abultada carga horaria de estos años.

#### Propuestas en relación con el personal no docente:

El aporte cotidiano del personal no docente que desarrolla tareas administrativas, de mantenimiento, de extensión, bienestar, atención de biblioteca, entre otras, merece ser destacado y valorado. Será responsabilidad de la gestión continuar con la integración de cada una de las áreas y dependencias correspondientes para asegurar un mejor funcionamiento y vinculación con otros sectores del CNBA.

Por otra parte, con respecto a las unidades de gestión administrativa, prevemos resguardar sus fortalezas y mejorar en la medida de lo posible las condiciones de trabajo de todo su personal.

#### Propuestas en relación con las familias:

Entendemos la comunicación y vinculación con las familias como un eje central para articular información, problemáticas e inquietudes acerca de sus hijos e hijas, nuestros alumnos/as. Es necesario trabajar codo a codo y que sus opiniones y sugerencias sean una fuente de mejora institucional.

La participación de las familias se inicia como un acuerdo con la aceptación de la vacante en el colegio y dicho compromiso se debería consolidar a lo largo de todos los ciclos de la escolaridad. Será enriquecedor contar con la presencia de madres y padres con diferentes actividades laborales para su participación en charlas de orientación vocacional y eventos de interés general.

#### Propuesta en relación con otros miembros de la comunidad educativa:

Los/las graduados/as del colegio muestran un grado de pertenencia muy importante con el colegio. Dicho vínculo se potencia a través de la Asociación de Exalumnos, cuyo objetivo es la vinculación con egresados de la escuela. Esta aporta

tanto en cuanto a recuperación de historias comunes como en las perspectivas de futuro próximo. Ofrece talleres y charlas de interés general llevadas a cabo por exalumnos/as.

La Asociación Cooperadora es una entidad sin fines de lucro que cumple una tarea imprescindible para la viabilidad económica de proyectos y necesidades de la institución que demanden de recursos específicos. Ha sido una presencia incondicional de apoyo a lo largo de muchos años para emprendimientos académicos, equipamiento y provisión de becas. Esperamos poder trabajar coordinadamente para seguir consiguiendo objetivos comunes y que beneficien a nuestra institución.

El Centro de Estudiantes es un órgano de representación propio e independiente, guiado por su propio estatuto y reglamento en cuyo marco los/as estudiantes debaten, desarrollan e implementan iniciativas y proyectos de su interés, tendientes a completar su formación a través de prácticas democráticas. En su seno se organizan talleres culturales y actos para determinadas fechas conmemorativas. Proponemos que sea mayor su participación en actividades oficiales para generar mayor representatividad institucional.

Finalmente, consideramos que tenemos que profundizar contactos con los otros tres colegios preuniversitarios de la UBA y con los otros colegios preuniversitarios de nuestro país a través de actividades académicas, culturales y deportivas. También debemos aprovechar nuestros vínculos con las distintas unidades académicas de la UBA, para que especialmente el estudiantado de los años superiores se familiarice con las actividades y materias que allí se cursan y que ese conocimiento ayude a definir su vocación.

#### Propuestas en relación con la mejora de la comunicación institucional:

Proponemos continuar la política de visitas de escuelas de la ciudad al colegio para promocionar su curso de ingreso y oferta educativa y también difundir las actividades que se realizan en el colegio (muestras de arte, participación de las orquestas, voluntariado, actividades extracurriculares, talleres de extensión, graduados, etc) para abrir el colegio al contexto exterior.

Por otro lado, hacia adentro de la institución y en relación con las familias, consideramos prioritario su involucramiento en las trayectorias escolares de sus hijos/as

y en la vida del colegio. Continuar las reuniones de padres en los primeros años con asistencia de profesores/as y autoridades es una manera de desarrollar un vínculo entre autoridades y familias que siempre es productivo.

Compartir información relevante entre las/los actores de la comunidad educativa siempre es positivo: genera confianza, despeja dudas y provee argumentos para que se entiendan medidas y se genere apoyo institucional. También favorece que todos se sientan parte de un proyecto y se involucren activamente.

El equipo directivo se comunicará con las familias a través del correo electrónico con la regularidad que los temas lo ameriten. Dicha información será también publicada en la página web. También sugerimos completar el sitio oficial con una sección que incluya una cartelera cultural que consigne y difunda propuestas para la comunidad del colegio que sirvan también como situaciones de aprendizaje no formales.

La imagen del colegio hacia la comunidad requiere de la difusión de su proyecto educativo y de la promoción de toda su oferta académica y extracurricular tal como aparece en la web. El desarrollo actual de las redes sociales y aplicaciones de celular de uso habitual por parte de los estudiantes (Twitter, WhatsApp) no pueden ser relegados para mantener una comunicación fluída, sin embargo, por su carácter instantáneo y consecuentemente poco reflexivo, su empleo para la comunicación institucional estará limitado a informaciones breves y de último momento.

Toda vez que se utilicen los canales institucionales para el contacto con algún miembro de la comunidad se tendrá especial cuidado en la utilización de un registro formal para evitar malos entendidos en torno a falsos amiguismos. En este sentido, será también importante anticiparse con información precisa y clara a rumores que contribuyen a crear un clima tóxico entre la comunidad.

Las familias y los/la alumnos/as requieren información actualizada sobre inasistencias. Proponemos un boletín electrónico en línea para el control actualizado de las inasistencias, más allá de la tradicional comunicación en papel.

En relación con la comunicación con los/las docentes, es necesario implementar un sistema informático que permita a los/las profesores/as del colegio cargar calificaciones y recibir información importante y novedades desde la institución.

### Propuestas institucionales en relación con Educación Sexual Integral:

Sería importantísimo que la información referida a la educación sexual se institucionalice y alcance a toda la comunidad educativa del CNBA. Asimismo, la utilización del protocolo de la UBA, dará un marco normativo para las acciones a seguir, tanto para los alumnos/as como los/las docentes y demás adultos.

Es deseable el compromiso de toda la comunidad para conocer y difundir esa información para que entre otros aspectos, se promueva que todas las personas sean respetadas y no discriminadas por su elección y orientación sexual. Creemos fervientemente que es preciso conocer en profundidad este protocolo, a través de encuentros y jornadas que permitan encontrar ideas adecuadas que amplíen nuestro conocimiento y nuestra conciencia crítica para reconocer las necesidades propias y de la comunidad.

A partir de la Ley de Educación Sexual Integral N° 26150 y la Resolución N° 845/18 *Programa de Fortalecimiento de la Educación Sexual Integral para las escuelas preuniversitarias de la UBA*, se plantea la importancia de generar talleres sobre esta temática desde una perspectiva de género que alcance al conjunto de la comunidad educativa. En segundo lugar, se adhiere a la necesidad de designar Jornadas de Reflexión Institucional para el personal de la institución. En ambos casos el carácter de las propuestas es obligatorio para las y los estudiantes, los/las docentes y la comunidad educativa, el personal no docente, el equipo directivo y las familias.

Desde los distintos Departamentos, se propondrá trabajar coordinadamente con las/los profesores que realicen investigación y producción científica sobre estas temáticas, para que impulsen acciones de actualización y desarrollo curricular, como así también coordinación de los distintos talleres y Jornadas.

El enfoque integral de la Educación Sexual supone la no reducción de la sexualidad a la anatomía y fisiología, sino el abordaje de mediaciones sociohistóricas y culturales, los valores compartidos, las emociones y sentimientos en los modos de vivir, cuidar, disfrutar, respetar el propio cuerpo y el cuerpo de otras personas.

Una de las acciones posibles a llevar a cabo es la articulación del CNBA con otros sectores de la comunidad, instituciones de salud, cultura, organismos sociales y de participación ciudadana para la realización de actividades conjuntas que generen acuerdos para la promoción de la salud y de la educación sexual.

Otra forma de abordar la temática es mediante espacios de transversalidad a través de un trabajo interdisciplinario que ofrezca oportunidades para la enseñanza de contenidos prescritos en los lineamientos curriculares en Educación Sexual Integral en algunas asignaturas seleccionadas del plan de estudios. Esta forma de trabajo con la Educación Sexual Integral puede llevarse a cabo desde el primer ciclo de la Escuela Secundaria.

En síntesis, la enseñanza de la Educación Sexual Integral que propone este Proyecto requiere de la intermediación de talleres, nuevos espacios curriculares, y/o su incorporación a las asignaturas existentes. En todos los casos será necesario ofrecer cursos de capacitación específicos a los/las docentes.

#### Propuestas en relación con el cuidado del espacio escolar:

Involucrar a los/las estudiantes en el cuidado y responsabilidad del aseo mínimo de su aula como lugar de pertenencia es una de las tareas que nos proponemos. Si queremos una comunidad que tenga en cuenta al otro/a, es un ejercicio de consideración hacia sus propios/as compañeros/as colaborar para el orden de los espacios colegiales empezando por su propia aula.

## **Acciones de seguimiento y evaluación del Proyecto institucional**

El equipo de conducción monitoreará las diferentes etapas del proyecto reformulando aquellos aspectos que no alcanzaran el objetivo inicial previsto e instrumentará los cambios necesarios hasta su institucionalización. Con este último paso se garantiza que las innovaciones exitosas se difundan y transformen en verdaderas mejoras hacia el interior de la institución.



Diagnóstico	Propuesta				
Problema priorizado	Línea de acción	Breve reseña de la propuesta	Destinatarios	Recursos	Tiempo-Cronograma de ejecución
Conformación del equipo de gestión y delimitación de sus tareas	Delimitación de un equipo ampliado de gestión vicerrectores asesor pedagógico regentes	Cada miembro del equipo directivo tendrá funciones específicas pero interactuara en pos de que las decisiones surjan del bloque y no solo del Rector	Equipo Directivo	No presupuestario	Desde el primer momento de la gestión y durante toda la gestión.
	Diseño y elaboración a cargo de los directivos de proyectos específicos de intervención	Se delimitará a través de proyectos cuales son las incumbencias de la nueva planta de conducción.	Equipo Directivo	No presupuestario	Primeros 4 meses
	Jornadas Pedagógicas de producción y evaluación de la puesta en marcha del PI	A través de Jornadas institucionales se incluirán las ideas de los docentes respecto de la gestión que ha de ser moderna, evitará ser verticalista y las	Equipo Directivo y equipo docente	No presupuestario	A comienzo de la gestión.

		decisiones serán tomadas por el equipo.			
	Diseño de espacios de comunicación	Se generaran espacios comunes y horarios donde el cuerpo directivo pueda interactuar en forma personal.	Equipo Directivo	No presupuestario	Desde el comienzo de la gestión y en forma continua.
	Jornadas de intercambio entre el cuerpo directivo completo	Se generaran dos encuentros anuales de intercambio docente y de directivos.	Equipo Directivo y Equipo Docente	No presupuestario	A partir de mitad del año 2019 y en adelanta en forma semestral.
Procesos de enseñanza y de aprendizaje//	Articulación de los contenidos del curso de ingreso a los contenidos de primer año	Generar grupos de discusión entre los profesores coordinadores del curso de ingreso y los jefes de departamento de los espacios curriculares.	Cuerpo Docente de los primeros años. Coordinadores del curso de ingreso Jefes y subjeses de Dpto	No presupuestario	Desde el inicio de la gestión y forma continua durante el primer año.
	Capacitación docente	Promocionar los cursos del Citep y generar cursos de capacitación dentro de los departamentos de los espacios curriculares.	Cuerpo Docente. Cuerpo docente del grupo Citep.	Presupuestario	En forma continua durante toda la gestión.

Currículum	Adecuación de los programas de estudio	Hacer revisar los programas de toda la currícula y adaptarlos a las posibilidades y necesidades actuales.	Equipo Docente y de Jefes de departamento.	No presupuestario.	Inicio del ciclo lectivo 2019 y durante todo el año.
	Discusión acerca de la viabilidad y conveniencia del cambio curricular	Generar grupos de estudio por departamento que abarquen la totalidad de la currícula.	Equipo Docente y de Jefes de Departamento	No presupuestario/ Presupuestario	Inicio del ciclo lectivo 2019 y durante todo el año.
	Contenidos curriculares de los años superiores	Discriminar ciertos contenidos para los años superiores para trabajarlos por orientación , si es que ellas se establecieran en nuestro plan de estudio	Equipo Docente de los años superiores y de Jefes de departamento.	No presupuestario	Mediados del 2019 en adelante.
Convivencia institucional	Revisión de la coherencia entre el Reglamento de Convivencia actual y su implementación	Generar la norma actualizada que rijan las políticas de convivencia de la institución.	Docentes a cargo del Consejo de convivencia, alumnos participantes en el consejo. Tutores y Preceptores. Profesores y alumnos de la	No presupuestaria	Inicio 2019 y en adelante.

			comunidad educativa.		
	Mejorar la convivencia entre los jóvenes	Organizar charlas entre los alumnos guiadas por un mediador.	Estudiantes del CNBA, Tutores y Preceptores	No presupuestario	Inicio 2019 y en forma continua
	Mejorar la convivencia entre los docentes y entre docentes y directivos	Organizar espacios de reflexión entre docentes y directivos.	Grupo Directivo y Docentes del CNBA. Tutores y Preceptores.	No presupuestario.	Inicio del 2019 y en forma continua.
Gestión de la confianza institucional	Mejorar la comunicación hacia dentro de la escuela	Implementar un sistema de gestión escolar que permita manejar la base de datos .	Cuerpo Directivo. Tutores y Preceptores.	No presupuestario.	Inicio del 2019 y en forma continua.
	Optimizar la comunicación hacia la comunidad	Organizar charlas y conferencias con profesores e investigadores de la UBA.	Familias. Cuerpo Directivo. Cuerpo Docente. Tutores y Preceptores.	Presupuestario.	Inicio del 2019 y en forma continua.
Desarrollo profesional	Capacitación docente demandada por el cambio curricular	Organizar seminarios, charlas y conferencias.	Cuerpo Docente.Tutores y Preceptores.	Presupuestario.	Mediados del 2019 y años posteriores .
Carrera docente	Discusión acerca de carrera docente	Se trabajará con el documento ya discutido hace unos años y se pondrán en consideración nuevas opiniones.	Docentes y equipo directivo y gremio.	No presupuestario	Fin de 2019

Evaluación de los aprendizajes	Evaluación sobre los procesos de gestión	Implementar encuestas y procesarlas	Departamento de Humanidades	No presupuestario	Fin del año 2019 y subsiguientes.
	Evaluación sobre el desempeño anual de los departamentos académicos	Implementar encuestas y procesarlas	Departamento de Humanidades y Grupo Directivo.	No presupuestario	Fin del año 2019 y subsiguientes.
	Evaluación acerca de los logros de los estudiantes	Implementar encuestas y procesarlas	Departamento de Humanidades	No presupuestario	Fin del año 2019 y subsiguientes.
Comunicación	Mejorar la comunicación al interior de la escuela	Hacer que el CER participe con observaciones y realice proyectos que estén dentro de sus atribuciones	Toda la Comunidad	No presupuestario	Inicio del año 2019 y siguientes.
	Mejorar la comunicación hacia la comunidad	Generar acciones solidarias. Actividades culturales que reúna a las familias.	Toda la comunidad	Presupuestario	Inicio del año 2019 y subsiguientes
Investigación	Creación de equipos de investigación multidisciplinares	Generar espacios de encuentro, de estudio y reflexión	Equipo Docente Equipo Directivo Científicos invitados	Presupuestario	Mediados del año 2019 en adelante
	Creación de un equipo que investigue los procesos involucrados en el	Generar espacios de reflexión y estudio	Escuela de Humanidades	No presupuestario	Fin del año 2019 en adelante.

	desenvolvimiento del equipo directivo				
Evaluación de la gestión	Creación de un equipo que concentre y regule todo el proceso de gestión	Espacios de reflexión Encuentros con especialistas en gestión de la UBA	Equipo Directivo JEFES DE DEPARTAMENTOD Especialistas	Presupuestario	Año 2023
	Creación de un repositorio de instrumentos de gestión y de evaluación	Generar los espacios con especialistas en gestión y con estadísticos que interpreten los cambios surgidos y los impactos en el colegio y la comunidad	Equipo directivo Especialistas en gestión Estadistas	Presupuestario	Año 2023

## **Bibliografía consultada:**

Bleichmar, Silvia. (1995). *Cuando el aprendizaje es un problema*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Carriego, Cristina y Norma Zanelli. (2007). *Gestionar la confianza*. Novedades educativas Año 18 no. 194. p. 9-11 [S.l.].

Cornu, Laurence y María Paulina Mejía Correa. (2017). *Trabajar en instituciones: los oficios del lazo*. Frigerio, Graciela y otros (coordinadores). Buenos Aires: Noveduc.

Estatuto universitario UBA. (1958).

<https://rrhh.uba.ar/NormativaDocumentos/EstatutoUniversitario.pdf>

Fullan, Michael y Andy Hargreaves. (1999). *La escuela que queremos*. Buenos Aires: Amorrortu.

Grinberg, S., Rossi, M., Lugo, M. T., y Rossi, M. (1999). *Proyecto educativo institucional: acuerdos para hacer escuela*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Haste, Helen. (2017). *Nueva ciudadanía y educación*. Buenos Aires: Paidós.

Kaplan, Carina. (2006). *La inclusión como posibilidad*. Ministerio de educación, ciencia y tecnología. OEA. <http://porlainclusionmercosur.educ.ar/documentos/modulo3mail.pdf>

Ley de educación 26206. (2006). <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-de-educ-nac-58ac89392ea4c.pdf>

Morduchowicz, Roxana. (2008). *Los jóvenes y las pantallas: nuevas formas de sociabilidad*. Barcelona: Gedisa.

Percepciones y perfiles de los/ las estudiantes de quinto año del Colegio Nacional de Buenos Aires. (2015).

[https://www.cnba.uba.ar/sites/default/files/novedades/adjuntos/informe\\_quinto\\_ano\\_final\\_201216.pdf](https://www.cnba.uba.ar/sites/default/files/novedades/adjuntos/informe_quinto_ano_final_201216.pdf)

Percepciones y perfiles de los/ las estudiantes de quinto año del Colegio Nacional de Buenos Aires. (2017).

[https://www.cnba.uba.ar/sites/default/files/novedades/adjuntos/informe\\_tercer\\_ano\\_2017.pdf](https://www.cnba.uba.ar/sites/default/files/novedades/adjuntos/informe_tercer_ano_2017.pdf)

Perfiles de los/ las ingresantes al Colegio Nacional de Buenos Aires – 2014: una caracterización multidimensional. (2014).

[https://www.cnba.uba.ar/sites/default/files/novedades/adjuntos/perfiles\\_ingresantes\\_al\\_cnba\\_2014\\_correcciones\\_150615.pdf](https://www.cnba.uba.ar/sites/default/files/novedades/adjuntos/perfiles_ingresantes_al_cnba_2014_correcciones_150615.pdf)

Perfiles de los/ las ingresantes al Colegio Nacional de Buenos Aires – 2015: una caracterización multidimensional. (2015).

[https://www.cnba.uba.ar/sites/default/files/novedades/adjuntos/perfiles\\_ingresantes\\_al\\_cnba\\_2015.pdf](https://www.cnba.uba.ar/sites/default/files/novedades/adjuntos/perfiles_ingresantes_al_cnba_2015.pdf)

[Régimen general de funcionamiento de establecimientos secundarios -modificatoria 2040/2011](http://www.uba.ar/download/institucional/uba/4767.pdf). (2008). <http://www.uba.ar/download/institucional/uba/4767.pdf>

Romero, Claudia. (2017). *La sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: Noveduc.

---. (2017). *Ser director tomo II*. Buenos Aires: Aique.

Sibilia, Paula. (2012). *¿Redes o paredes? La escuela en tiempos de dispersión*. Buenos Aires: Tinta Fresca.

Sunkel, Guillermo y Daniela Trucco. (2010). *Nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la educación en América Latina: riesgos y oportunidades*. Santiago de Chile: CEPAL.

Tedesco, Juan Carlos. (2000). *Educación en la sociedad del conocimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.

---., Steinberg, C. y Tófaló, A. (2015). *Informe General de la Encuesta Nacional sobre Integración de TIC y Educación Básica en Argentina*. UNICEF Argentina.

Terigi, Flavia. (2006). “El pasaje de la primaria a la secundaria como transición educativa”. *Diez miradas sobre la escuela primaria*. Terigi, Flavia (compiladora). Buenos Aires: Editorial Siglo XXI/ Fundación OSDE.

---. (2010). “Las cronologías de aprendizaje: un concepto para pensar las trayectorias escolares”. *Jornada de Apertura del ciclo lectivo 2010*. 23 de febrero de 2010, Santa Rosa. <http://www.uepc.org.ar/conectate/cronologias-de-aprendizaje-un-concepto-para-pensar-trayectorias-escolares>

Tófaló, Ariel. (2015). *Programa TIC y Educación Básica. Equipamiento y recursos TIC en las escuelas de educación básica*. Buenos Aires: UNICEF Argentina.