

28510

C O N S E J O F E D E R A L D E I N V E R S I O N E S

E S T U D I O

REORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION Y COORDINACION DEL

CATALOGADO

NIVEL EDUCATIVO PRIMARIO POR EL SISTEMA NUCLEAR EN LA

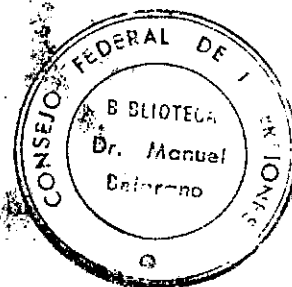
PROVINCIA DE FORMOSA

SEGUNDA PARTE

Tercer Informe de Avance

Lic. Norberto Fernández Lamarra

Buenos Aires
Febrero 1983



1. PROCESO DE CONTROL Y EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA MICROEXPERIENCIA

El control y evaluación de la implementación de la microexperiencia se ha llevado a cabo a partir del objetivo general y de los objetivos específicos de la misma. Como ha sido planteado oportunamente (Informe Final de la Primera Parte del Estudio), el objetivo general perseguido ha sido el de poner en funcionamiento experimental la estructura y el plan de trabajo de los núcleos, de manera de analizar las dificultades y los problemas que se presenten y los efectos positivos que se vayan obteniendo. Es evidente que el corto período de implementación de esta microexperiencia no era dable alcanzar logros fácilmente perceptibles en materia de mejora de la calidad, de eficiencia interna y externa, de asignación de recursos, de eficiencia administrativa, de articulación intra e intersectorial, de participación de la comunidad, etc.; sin embargo, a través de esta experiencia, a pesar de su brevedad, se han intentado detectar indicios tendientes a alcanzar dichos logros.

Complementariamente, los objetivos específicos que se han propuesto alcanzar con la microexperiencia se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- integrar y poner en funcionamiento al Comité Coordinador y la Comisión Asesora del núcleo;
- definir los lineamientos del plan de trabajo de cada núcleo e iniciar su ejecución;

- comenzar la elaboración del Diagnóstico Situacional del núcleo y la consideración de las bases del Programa de Desarrollo;
- constituir y poner en marcha la Comisión de Enlace de las asociaciones cooperadoras del núcleo;
- definir y diseñar uno o dos proyectos conjuntos entre el núcleo y la comunidad, con participación de la Comisión Asesora;
- iniciar el análisis del diseño curricular aplicado en el núcleo y su correlación con la realidad social, económica y cultural del mismo;
- ensayar algunas modalidades de desconcentración administrativa en materia de personal y de información y ejecución presupuestaria.

El proceso de seguimiento y control efectuado durante la microexperiencia, se llevó a cabo simultáneamente y como parte de las acciones de capacitación en servicio y de asistencia técnica. Esto ha permitido, como se desarrolló en el Primer Informe Parcial de esta Segunda Parte del Estudio, atender a problemas y situaciones planteados en forma imprevista, reorientar las actividades diseñadas en función de las necesidades que han ido surgiendo y detectar y sistematizar observaciones y opiniones de gran utilidad tanto para la evaluación como para el reajuste posterior del esquema organizativo nuclearizado.

La evaluación puede referirse, como se ha señalado oportunamente, a dos aspectos estrechamente vinculados: el proceso de ejecución de lo programado y el grado de efectividad de los resultados obtenidos; es decir, que pueden distinguirse dos tipos de evaluación: la de los procesos o formativa y la de los resultados, acumulativa o final. En la microexperiencia, en razón del

breve lapso disponible, el énfasis de la evaluación fue puesto en el proceso más que en los resultados, ya que éstos son difícilmente perceptibles y evaluables en un período tan corto. La evaluación de los resultados deberá ser realizada con mayor énfasis al término de la macroexperiencia y, en forma permanente, luego de la extensión de la nuclearización a toda la provincia.

2. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACION DEL PROCESO DE IMPLEMENTACION

Como ya ha sido señalado, los objetivos, tanto general como inmediatos, de la microexperiencia se refieren básicamente al funcionamiento de los núcleos por lo que la evaluación se ha centrado en estos aspectos y ha tenido como fuentes principales, la información y documentación recogida tanto durante el proceso de control como en las entrevistas y encuestas llevadas a cabo al término de la microexperiencia.

La realización de las entrevistas y encuestas se ha visto afectada por la interrupción de la microexperiencia casi un mes antes de la fecha prevista, ya que se proyectaba llevar a cabo las mismas justamente en ese período, según está contemplado en el calendario tentativo elaborado al iniciarse la microexperiencia (ver Primer Informe de Avance). Como ya se ha explicado en el Primer Informe Parcial, la razón de dicha interrupción ha sido el llamado a concurso de directores y vicedirectores para la totalidad de los cargos vacantes, por lo que la casi totalidad de los directores de las escuelas del Núcleo Educativo Experimental ha debido preparar su documentación profesional y participar, entre los meses de noviembre y diciembre, de los cursos

organizados al efecto y de las pruebas de oposición. De igual manera, el personal de supervisión (Supervisor Zonal y Director del Núcleo) también ha estado afectado al proceso de estos concursos.

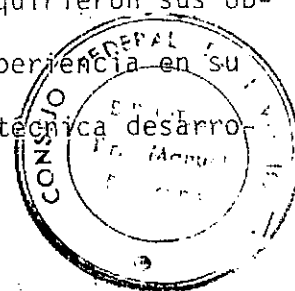
Por lo tanto, la evaluación debió llevarse a cabo en la semana siguiente a la finalización del curso de capacitación y anterior a la iniciación de las pruebas de oposición (semana del 29 de noviembre al 3 de diciembre), que fue asimismo la semana final del período lectivo; incluso en esa semana, los directores afectados a las pruebas de oposición estaban en comisión para poder prepararse adecuadamente. A pesar de las limitaciones señaladas, la excelente disposición del personal de supervisión y de los directores integrantes del núcleo permitió llevar a cabo el proceso de evaluación.

El mismo consistió en las siguientes actividades:

- entrevista al Supervisor Jefe;
- entrevista al Supervisor Zonal y al Director del núcleo;
- encuesta a los directores de las escuelas integrantes del núcleo.

A continuación se detallan los contenidos principales de dichas actividades.

a) entrevista al Supervisor Jefe: En la misma se requirieron sus observaciones y opiniones sobre el funcionamiento de la microexperiencia en su conjunto, sobre los procesos de capacitación y de asistencia técnica desarro-



llados, sobre la vinculación entre la Jefatura de Supervisión, la Supervisión Zonal y el núcleo y acerca del desempeño de los directores integrantes del núcleo en el proceso de concursos;

b) entrevistas al Supervisor Zonal y al Director del núcleo: las mismas posibilitaron conocer sus observaciones, opiniones y los principales problemas detectados sobre el funcionamiento de la microexperiencia, el diseño de la nuclearización, el Comité Coordinador, las relaciones con la comunidad, el cumplimiento de las funciones de supervisión, la descentralización administrativa, la regionalización curricular, la microplanificación y los procesos de capacitación y asistencia técnica;

c) encuesta a los directores de las escuelas integrantes del núcleo: ante la imposibilidad de mantener entrevistas individuales con los directores de las escuelas, por las razones ya señaladas, se elaboró un cuestionario - guía y se les solicitó sus observaciones y opiniones por escrito en ocasión de una reunión con el Comité Coordinador llevada a cabo en la sede de la Escuela Coordinadora.

Dicho cuestionario - guía contiene los siguientes aspectos:

I. En relación con el Comité Coordinador:

- experiencias principales recogidas; ventajas y problemas;
- ¿modificó su planteamiento de conducción escolar? ¿en qué?
- ventajas detectadas en relación con la prestación del servicio escolar;

- principales problemas y limitaciones presentados en relación con el funcionamiento del Comité Coordinador;
- propuestas para su solución.

II. En relación con el Consejo Asesor:

- perspectivas para su integración; enuncie contactos y relaciones establecidas a tal efecto .
- posibles proyectos de cooperación comunitaria.

III. En relación con el Diagnóstico Situacional:

- ventajas como instrumento para la conducción y coordinación;
- ¿le ha ayudado en cuanto al desempeño de sus tareas? ¿en qué aspectos?
- dificultades presentadas para su formulación;
- propuestas para su superación.

IV. En relación con el diseño curricular y su adaptación:

- aportes del Diagnóstico Situacional;
- posibilidades para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

V. En relación con la desconcentración administrativa:

- ¿pudo observar algunas ventajas?; enuncie las principales;

VI. En relación con los concursos docentes:

- ¿contribuyó positivamente la experiencia de nuclearización? ¿en qué?.

VII. En relación con el diseño del esquema organizativo nuclearizado:

- ¿le parece correcto en general?; posibles modificaciones;
- enuncie algunas ideas sobre el papel de la escuela coordinadora y las alternas;
- en cuanto a la designación del director adjunto del núcleo, ¿cuál es, a su criterio, lo más conveniente: designar al director de la escuela coordinadora o al de mejor puntaje?

VIII. En cuanto al proceso de capacitación:

- ¿le pareció adecuado? ¿en qué lo modificaría?
- propuestas para su mejoramiento.

IX. En cuanto al proceso de asistencia técnica:

- enuncie los aspectos que Ud. considere positivos y los negativos;
- propuestas para su mejoramiento.

X. Aportes, problemas y limitaciones de la experiencia de nuclearización en general. Propuestas para la programación de la macroexperiencia.

3. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Si bien el objetivo principal del proceso de evaluación es el de servir de base a la reformulación del esquema organizativo nuclearizado -que se llevará a cabo en el Informe Final de esta Segunda Parte del Estudio- es de interés anticipar algunos de los resultados obtenidos.

3.1. El de carácter más global es la satisfacción general, tanto por parte de las autoridades educativas y de los funcionarios de supervisión como de los integrantes del núcleo educativo experimental, por el desarrollo de la microexperiencia y las perspectivas que la nuclearización ofrece para el mejoramiento de la educación primaria provincial. Esta observación surge tanto de las entrevistas y encuestas realizadas en oportunidad de la evaluación como de las expresiones recogidas durante la implementación.

3.2. En la entrevista con el Supervisor Jefe se obtuvieron, además de las expresiones de satisfacción ya señaladas, las siguientes observaciones:

- tanto el proceso de capacitación como el de asistencia técnica se desarrollaron normalmente, aún cuando éste último hubiese requerido una mayor continuidad por parte del equipo de contraparte provincial, lo que no fue posible por las limitaciones presupuestarias existentes (pago de viajes y viáticos);

- la relación Jefatura de Supervisión - Supervisión Zonal - núcleo educativo funcionó muy adecuadamente facilitando el desarrollo del proceso de supervisión y la comunicación orgánica entre la conducción superior y las escuelas;

- los directores integrantes del núcleo educativo experimental tuvieron un excelente desempeño en el curso de capacitación para los concursos, particularmente en el área de planeamiento y organización escolar en la que sus trabajos prácticos y de grupo fueron los de mejor nivel.

3.3. En las entrevistas con el Supervisor Zonal y con el director del núcleo educativo experimental se obtuvieron, entre otras, las siguientes observaciones:

- el desarrollo de la microexperiencia se llevó a cabo sin mayores inconvenientes, excepto el de las limitaciones financieras que no permitieron disponer de los recursos previstos, en principio, para atender ciertos aspectos específicos (movilidad del director del núcleo y de los directores de las escuelas, un asistente contable o administrativo, material y equipamiento para el desenvolvimiento administrativo, etc.)

- el esquema organizativo de la nuclearización funcionó adecuadamente, por lo que no surge la necesidad de reajustes significativos; en relación con el criterio más adecuado para la designación del director adjunto del núcleo, se estimó conveniente que se hiciese a propuesta del Comité Coordinador en función de condiciones previamente establecidas; *

- el funcionamiento del Comité Coordinador evidenció una buena integración entre sus miembros, sin producirse fricciones sino, por el contrario, un gran espíritu de cuerpo; con esfuerzo personal los directores asistieron en su casi totalidad a las reuniones del Comité, haciéndose cargo de los gastos de movilidad requeridos; en su trabajo mostraron identificación con el proceso de nuclearización;

- las vinculaciones preliminares con la comunidad fueron positivas aunque no se integró el Consejo Asesor por falta del tiempo mínimo requerido para la necesaria tarea de concientización; se diseñaron dos proyectos con participación comunitaria y en cuanto a uno de ellos, el de provisión de guardapolvos a los alumnos del núcleo, se detectó la disponibilidad de mano de obra y máquinas, y la posibilidad de subsidio para las telas;

- la nuclearización ha posibilitado un mejor funcionamiento de la supervisión escolar, favoreciendo la concentración de los supervisores escolares (director del núcleo) en una zona, la formación de una adecuada unidad de criterio y la asunción por parte del núcleo de nuevas funciones técnico-administrativas;

- la experiencia de descentralización administrativa, aunque embrionaria, permitió la capacitación de los directores y el ahorro de recursos y tiempo contribuyendo a una más eficiente gestión;

- se hizo una experiencia muy enriquecedora en materia de microplanificación con la iniciación de la elaboración del Diagnóstico Situacional, detectándose algunos problemas significativos en el área del núcleo; esto permitió concretar un intercambio de equipamiento entre las escuelas, con el que los excedentes fueron destinados a otras escuelas del núcleo y de fuera de él

/.

que los requerían; este proceso posibilitó un mejor planeamiento institucional; la principal dificultad presentada ha sido la de las limitaciones de la información estadística de fuentes secundarias (censos de población, estadísticas continuas, etc.) que no está disponible con un nivel adecuado de desagregación;

- la nuclearización abre una perspectiva muy positiva en relación con la necesaria regionalización del curriculum, particularmente a través del aprovechamiento del Diagnóstico Situacional;

- el proceso de capacitación desarrollado (curso preliminar y capacitación en servicio) fue considerado muy adecuado y constituyó un aporte significativo para los módulos de capacitación de los concursos para cargos directivos; podría estructurarse, para el futuro, a través de módulos a desarrollarse, algunos en un curso preparatorio y otros en servicio,

- la asistencia técnica llevada a cabo contribuyó al funcionamiento del núcleo aunque se hubiese requerido una mayor continuidad por parte del equipo técnico provincial de contraparte.

3.4. Las respuestas al cuestionario - guía por parte de los directores de las escuelas del núcleo contienen observaciones interesantes, aunque probablemente no demasiado sistemáticas, y que constituirán un aporte para la reformulación del esquema organizativo y de la programación de la macroexperiencia. A continuación se presentan, en forma sintética, algunas de las observaciones más importantes registradas.

3.4.1. En cuanto al Comité Coordinador:

- La experiencia en cuanto a su funcionamiento fue considerada

positiva por la totalidad de los directores, particularmente en cuanto a que posibilita proponer soluciones comunes a problemas comunes y facilita el trabajo en equipo entre el nivel de supervisión y el directivo;

- si bien no ha sido posible todavía observar mayores modificaciones en el planteamiento de la conducción escolar, algunos consideran que la nuclearización posibilita desarrollar una estrategia participativa de conducción escolar, facilita una clarificación de muchos aspectos significativos de dicha organización y mejora la relación escuela - comunidad;

- entre las ventajas detectadas en relación con la prestación del servicio escolar se mencionan las siguientes: posibilita descentralizar las decisiones menores; permite realizar modificaciones y correcciones sobre la marcha agilizando la tramitación administrativa; brinda mayor rapidez y eficiencia en el envío y recepción de la documentación requerida.

- los principales problemas y limitaciones que se han presentado son, a juicio de los directores los siguientes: el costo de la movilidad de la escuela a que pertenecen a la escuela coordinadora, para asistir a las reuniones y actividades del núcleo, sin que se les haya reembolsado dicho gasto; la postergación de las tareas administrativas de cada escuela para atender las actividades del núcleo; el proceso de concursos de cargos directivos que afectó el desarrollo de la microexperiencia;

- en algunos casos se plantean propuestas para la solución de los problemas enunciados, las que serán incorporadas en la revisión del esquema organizativo de la nuclearización.



3.4.2. En relación con el Consejo Asesor:

- como ya ha sido señalado, dicho Consejo no se llegó a integrar ya que el corto tiempo de ejecución de la microexperiencia no lo permitió;

- en algunas de las escuelas se han realizado reuniones y contactos informales con miembros de la comunidad, especialmente en el caso de integrantes de las asociaciones cooperadoras, observándose en general una actitud de interés por parte de ellos;

- en otras escuelas, los directores señalan que no hubo tiempo para realizar este tipo de contactos con la comunidad;

- la reunión de mayor importancia al respecto fue la que se llevó a cabo en la escuela coordinadora de Laguna Nainek, con la presencia del Señor Gobernador de la provincia, en la que participaron representantes de las asociaciones cooperadoras de las escuelas del núcleo y en la que se expusieron los lineamientos de la nuclearización;

- la formulación e implementación de los proyectos de cooperación comunitaria fue afectada por la suspensión de la microexperiencia en el mes de noviembre, ya que dicha tarea debía llevarse a cabo en ese momento;

- en la revisión del esquema organizativo deberá contemplarse el problema referido al costo de traslado de los miembros para las reuniones del Consejo Asesor.

3.4.3. En relación con Diagnóstico Situacional:

- la totalidad de los directores manifiesta que le ha ayudado

/.

en el desempeño de sus tareas, particularmente en cuanto a: la orientación del equipo docente; la organización y realización de proyectos escolares; el conocimiento real de los problemas del área para su aplicación en el proceso de enseñanza - aprendizaje;

- la mayoría de ellos plantea las ventajas de este diagnóstico como instrumento para la conducción y coordinación escolar en cuanto ha posibilitado: detectar necesidades que deberá satisfacer la escuela en relación con la situación socio-económica del área; clarificar conceptos, detectar causas de problemas y formular propuestas realistas; conocer la realidad de cada escuela y sus perspectivas de mejoramiento; ampliar y sistematizar la búsqueda de datos para la planificación institucional;

- en cuanto a la planificación institucional, varios directores destacan que el diagnóstico permite una mejor formulación de los objetivos de cada escuela y de los objetivos de planificación a nivel de aula;

- se ha señalado, por parte de diversos directores, que el Diagnóstico Situacional aporta documentación y material para el enriquecimiento de los contenidos a nivel local de las áreas curriculares de Estudios Sociales y de Ciencias Elementales Básicas;

- las principales dificultades para su realización son las siguientes: escaso tiempo asignado para dicha tarea; limitaciones del material estadístico disponible, particularmente en cuanto a sus posibilidades de desagregación suficiente para el análisis del área del núcleo; escasas fuentes de información.

3.4.4. En cuanto a los restantes aspectos incluidos en el cuestionario - guía, las respuestas fueron más esquemáticas y con menos observaciones. Sin embargo, es posible enumerar las siguientes:

- en cuanto al diseño curricular se considera que la nuclearización es una forma organizativa que facilita la regionalización del currículum y la adaptación de sus contenidos a los intereses, problemas y necesidades de la zona, a partir de la microplanificación y el diagnóstico situacional, como ya ha sido señalado;

- en relación con la desconcentración administrativa, todavía muy incipiente en la microexperiencia, la totalidad de los que abordan este tema se manifiestan favorablemente señalando entre sus ventajas, además de las ya reseñadas en 3.4.1. sobre agilización y eficiencia de la gestión administrativa, la de la mayor capacitación de los directores en cuanto a la tramitación de la documentación y la liquidación de sueldos;

- la mayoría de los directores plantea la necesidad de contar en el núcleo con el apoyo administrativo necesario para hacer posible la desconcentración;

- en cuanto a si la experiencia de nuclearización contribuyó positivamente en el desempeño de los directores en el proceso de concursos, la respuesta fue unánimemente positiva, señalándose que posibilitó una mejor visión del módulo de planificación y organización escolar y un más eficiente desarrollo de los trabajos prácticos;

- en relación con el diseño de la nuclearización, todos los que abordan este punto se manifiestan de acuerdo con el experimentado sin

proponer modificaciones;

- en cuanto al papel de la escuela coordinadora y de la alterna se expresa, en general, que es necesario asignar a la coordinadora una mayor autonomía para atender los problemas del núcleo y a la alterna asignarle funciones que faciliten el contacto con las más lejanas;

- en relación con el criterio para la designación del director adjunto del núcleo, la mayoría se expresa a favor de asignar dicha función al director de la escuela coordinadora;

- la totalidad de los directores manifiestan que consideran adecuados los procesos de capacitación y asistencia técnica llevados a cabo, no planteando propuestas para su modificación;

- los que abordan el aspecto referido a propuestas para la programación de la macroexperiencia, consideran que no es necesario introducir cambios a lo realizado en cuanto a la microexperiencia.

4. CONSIDERACIONES FINALES

Las observaciones, opiniones y conclusiones que surgen de la evaluación de la microexperiencia, permiten afirmar que ésta ha podido cumplir con el objetivo general planteado y con la mayoría de los específicos, a pesar de las limitaciones de tiempo y de recursos presupuestarios y de la temprana suspensión de la misma por la realización de los concursos docentes.

Así, en cuanto al objetivo general se ha podido poner en marcha experimental la estructura y el plan de trabajo del núcleo y se han detectado las dificultades; los problemas y los efectos positivos obtenidos. Con esta base

será posible la revisión del esquema organizativo nuclearizado para su posterior aplicación en la macroexperiencia.

En relación con los objetivos específicos pueden formularse las siguientes observaciones:

- se ha integrado y puesto en funcionamiento el Comité Coordinador, cuyo trabajo ha sido muy aceptable;

- no ha habido tiempo suficiente para la integración del Consejo Asesor, aunque los contactos realizados con la comunidad han permitido delinear su posible conformación futura.

- se ha elaborado un bosquejo de plan de trabajo del núcleo y se ha iniciado su ejecución;

- se ha comenzado la elaboración del Diagnóstico Situacional del núcleo, aunque su nivel de avance no ha permitido plantear las bases del Programa de Desarrollo;

- no se ha podido constituir la Comisión de Enlace de las asociaciones cooperadoras del núcleo, también por falta de tiempo, aunque en la mayoría de las escuelas se han hecho reuniones y contactos con sus miembros y algunos de ellos han participado de la reunión sobre nuclearización con el Señor Gobernador, las autoridades educativas, la supervisión y los directores de las escuelas;

- se han definido, aunque no diseñado, dos proyectos conjuntos entre el núcleo y la comunidad;

- se ha iniciado, aunque muy embrionariamente, el análisis del diseño curricular aplicado en el núcleo y su correlación con la realidad social,

económica y cultural de la zona;

- se han comenzado a ensayar, también muy embrionariamente, algunas acciones de desconcentración administrativa en materia de personal y de información y ejecución presupuestaria.