

Eje temático: 3

La gestión educativa para la inclusión

b) Avances e informes de investigación

**“Procesos de cambio educativo.
De la deserción a la cultura de la retención”**

Autora: Mag. Verónica Dentone

Institución de referencia: Escuela Técnica de Montevideo

Persona de contacto: Verónica Dentone
099 60 80 51
vedentone@gmail.com

Aspectos contextuales de la experiencia

El presente trabajo de investigación aborda el abandono estudiantil en un centro educativo nacional del ámbito público. Se propone un plan de mejora organizacional que compromete a la institución educativa, escenario de complejidad, donde se proponen transformaciones desde la gestión, a través de innovaciones. Conscientes de la complejidad del problema, creemos que es posible revertirlo con un enfoque integral para transformarse en una institución inclusiva.

Consolidar un modelo de escuela, capaz de atender la diversidad, desde una dimensión comprensiva para superar la exclusión. Sabemos y creemos que para trascender los textos, donde se proyectan las políticas educativas inclusivas y hacerlas realidad, se debe dar la pelea por el cambio. Sólo así se alcanzará una Educación como capital humano para la sociedad del siglo XXI. Promover la construcción de nuevos sentidos juntos en el “aprender a aprender”, “aprender a convivir” y “aprender a emprender”, para un desarrollo humano sustentable. Conscientes de que la posmodernidad es un escenario de incertidumbres y pocas certezas, que nos exige cambios, innovaciones, nuevas miradas, nuevas formas para construir una institución convocante, donde se construya un “saber estar” pero también un “saber ser”. Una institución acompañante, que sostenga y contenga.

Integrar las concepciones y percepciones de los jóvenes fue imprescindible. *“Los adolescentes y jóvenes son portadores de una cultura social hecha de conocimientos, valores y actitudes y predisposiciones diferente a la cultura escolar, su currículo y programas”* (Tenti, E, 2006, 58, Tiramonti, G, 2009).

El abordaje de la temática del abandono impacta en diversos aspectos de todas las dimensiones institucionales, por lo que se plantearon diferentes líneas de mejora sustentadas en las fortalezas organizacionales para asegurar su viabilidad. Transitar hacia una nueva cultura institucional capaz de generar escenarios inclusivos, necesita disponibilidad al diálogo, capacidad negociadora y tolerancia, donde los docentes respondan con estrategias más eficaces, capaces de fortalecer las redes internas y externas, desde una concepción educativa más humana. Creemos que promover y resignificar los espacios de intercambio y reflexión, son fundamentales, para fortalecer la comunicación organizacional. Porque los cambios se alcanzan con el fortalecimiento y consolidación de una comunidad educativa, capaz de desarrollar nuevas capacidades organizacionales.

Como asesores organizacionales nos posicionamos desde una perspectiva socio- crítica, en un marco de valores y componentes éticos, para comprender la realidad y mejorarla. Reconociendo e incorporando la historia institucional de forma activa para transformarla en forma estratégica a través de innovaciones que reviertan el abandono. Implementar un plan de mejora para consolidar una institución educativa más democrática e inclusiva, donde la gratuidad sea real y el acceso a una educación relevante y actualizada sea posible, fue nuestra visión.

Teniendo en cuenta esas variables es importante definir los aspectos contextuales particulares de la presente investigación:

- El presente trabajo se inscribe en ciclos educativos no obligatorios de formación profesional.

- Integra las nuevas conceptualizaciones de Fernández, et al (2009), que al momento de la investigación recién se estaban debatiendo, sobre el fenómeno de la deserción introduciendo el concepto de desafiliación, para lo cual proponen recabar datos longitudinales sobre los individuos.

- Desde el lugar de la asesoría, se apuntó a iniciar esta nueva mirada, desde el concepto y la medida del problema en la institución. La inexistencia de registro de las trayectorias estudiantiles, no nos habilitaron a hablar de desafiliación, sino de “eventos recientes de abandono” por haber ocurrido durante el año de investigación.

- Al cambiar la mirada se generaron diferentes formas de registro y un nuevo procesamiento de datos a nivel del centro educativo para poder intervenir.

- Durante el trabajo de campo determinamos los siguientes aspectos como oportunidades que favorecieron el trabajo:

- La accesibilidad de escenario.

- La motivación del director de encontrar nuevas respuestas.

- La colaboración de los actores claves.

- La vigencia y el impacto social de la temática.

Del análisis documental y teórico detectamos escasos estudios sistematizados sobre el tema, algunos situados en los trayectos universitarios y otros en tercer año de Ciclo Básico. Estos últimos buscan explorar el aprovechamiento de la oferta educativa de la enseñanza secundaria y técnica, registrando la *‘propensión al abandono’* y su relación con factores sociológicos clásicos (nivel educativo del hogar, clima del hogar, grupo de pares, tipo de institución escolar, género, nivel socio-económico).

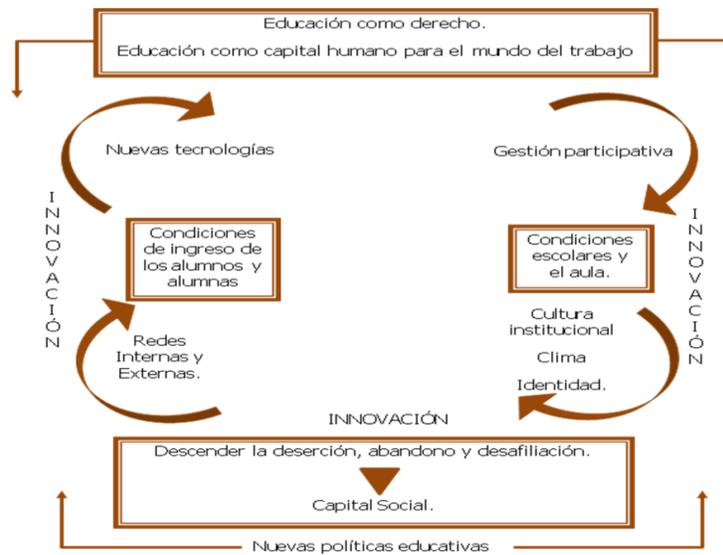
Expresa Boado, M (2004), que en el escenario nacional, los desertores no han sido objeto mismo de estudio, más allá de la identificación o registro de algún subgrupo. En el ámbito de ANEP abundan las interpretaciones sobre los factores de propensión del abandono, señalando la incidencia de las condiciones estructurales y exógenas a la institución educativa.

Tomando en cuenta la real dimensión del problema y su incidencia en la sociedad consideramos que el presente trabajo realiza aportes al debate, desde un lugar y mirada diferentes por el contexto elegido y se propuso contribuir al abordaje del problema y sus posibles líneas de intervención para la consolidación de una nueva cultura: la retención.

Breve mención del marco teórico

El marco teórico siguió varias líneas de abordaje del problema de investigación. Analizar el concepto de deserción, abandono, desafiliación como diferentes maneras de comprender la problemática en la realidad, fue una necesidad para su comprensión y la búsqueda de soluciones. Del recorrido teórico surgen diferencias y semejanzas para abordar la deserción, en muchos casos, pero a pesar de las diferentes nominaciones, las categorizaciones ponen el foco en similares aspectos.

El siguiente cuadro da cuenta de los conceptos y líneas de trabajo que abordamos desde el marco teórico, sustentando el proceso de investigación y Plan de Mejora.



Cuadro 1: Elaboración propia.

La deserción es un proceso lento, que va creciendo y reforzándose en el interior del sujeto, quien lo manifiesta en la decisión definitiva, para bien o para mal de él mismo y de su entorno, lo que adiciona una carga emotiva importante a la persona como a su entorno familiar. Puede ser voluntario o forzado, definitivo o eventual, lo que da cuenta de que es un proceso, muchas veces inconsciente y otras veces consciente y vivido como pérdida, fracaso y por ende, doloroso. Cargar con la mochila “desertor”, palabra estigmatizadora, con un fuerte peso por su origen militar y la connotación que en ese ámbito posee, en sociedades occidentales con una fuerte apuesta a la formación, puede ser condicionante del desarrollo de la personalidad, no contribuyendo a su reinserción. Cuando los estudiantes “desertan” al sistema formal, evidencian situaciones de riesgo de diferente índole, que los llevan a no continuar su formación académica en un centro educativo. Esta situación da cuenta de la débil capacidad de los sistemas educativos para retener a los jóvenes.

La desafiliación, nominación reciente que surge durante el proceso de investigación de este trabajo expresa que es *“el estado social en que se encuentra hipotéticamente, un adolescente o joven que ha tomado la decisión de concluir la acumulación de capital humano (y consiguientes credenciales) provisto a través del sistema educativo formal”* (Fernández, et al, 2009,11).

Abordar el tema, contemplando todas las miradas, desde la óptica poli-causal, intentando diferentes acercamientos para su conceptualización, a fin de diseñar estrategias de implementación para contrarrestarla, fue una oportunidad de cambio.

La sociedad ha construido su propia representación sobre el tema y cada estrato social le asigna valores diferentes. El abandono prematuro, no debe restringirse al contexto educativo, donde generalmente se la asocia a fracaso escolar, aunque no todo alumno que fracasa en lo escolar abandona prematuramente. Es un fenómeno que abarca a la persona toda y su entorno, familia, amigos, compañeros, por lo que es un fenómeno social, complejo, como expresa Marchesi, A, Hernández, C, (2003) las dimensiones de los individuos se van articulando a través de su

experiencia y la comunicación de ella. Las representaciones sociales hunden sus raíces en el mundo de las relaciones, de la intersubjetividad y de la conciencia.

Teniendo en cuenta que la construcción de capital social se centra en la educación y de este depende el desarrollo humano, creemos fundamental en el presente siglo revertir el abandono. *“El capital social no es un atajo que permita enfocar la interacción entre individuos sin una referencia a la sociedad. La producción de capital social presupone un imaginario fuerte del Nosotros.”* (Lechner, N, 2002,10).

Generar espacios de reflexión sobre este problema multidimensional, integrando y articulando la visión adulta de los actores institucionales con la de los jóvenes, la construcción de su identidad y su cultura, al margen también de su involucramiento y el de los diferentes agentes que condicionan su desvinculación con el sistema educativo, es una alternativa de cambio.

Recorrer el panorama de la deserción estudiantil en Educación Media y terciaria en nuestro país garantizó su pertinencia contextual. Sin embargo, no se dejó de analizar otras realidades educativas de sociedades europeas y americanas.

Otra línea fue el abordaje de las instituciones educativas como escenario de complejidad y todas las dimensiones de la misma, desde la mirada de la innovación para la concreción de los procesos de cambio educativo. La construcción de una nueva cultura determina abordajes integrales y sistémicos. Articular nuevos espacios educativos que contengan, retengan y eduquen en la diversidad, construir centros inclusivos, promover cambios en la gestión, consensuar estrategias preventivas del abandono, un camino posible.

Finalmente se abordó el rol del asesor como agente de cambio y gestión de procesos.

Descripción general del trabajo

El objetivo del presente trabajo de investigación fue estudiar los **“eventos de abandono”** a los cursos de una Escuela Técnica, ya sean recientes o temporales, para contribuir a la real comprensión del problema y construir un Plan de Mejora que descienda el abandono, construyendo una nueva cultura. El Marco Teórico, integró los principales referentes teóricos en relación al tema central de estudio: el abandono estudiantil.

En la primera fase del estudio se transitaron dos caminos: el estudio bibliográfico y el trabajo de campo. Así pudimos delimitar el problema de investigación para el estudio de caso: abandono estudiantil o eventos anuales de abandono, pero entendimos que para realizar un aporte a la institución debíamos realizar un estudio de las investigaciones sobre deserción para promover una nueva mirada al problema.

En la segunda fase, se profundizó, abordándose aspectos teóricos vinculantes con el problema, con la institución educativa como escenario de complejidad y con el sentido que adquirió durante el diagnóstico la comprensión del problema. Articulamos el trabajo de campo con el estudio teórico, como metodología para “hacer foco y arrojar luz al problema”. Cabe consignar que el Proyecto de Centro institucional, documentaba aspectos relacionados con la deserción. El estudio de este

documento y los abundantes registros, ya sea los datos numéricos, los registros del nivel educativo de los alumnos y el análisis de las causas de abandono, daban cuenta de la preocupación de la organización por el problema, aunque sin llegar a encontrar caminos de mejora que resultaren satisfactorios para la institución.

Desde el marco contextual se delimitó el escenario organizacional, su ubicación en el sistema educativo nacional y su especificidad técnica.

Desde el marco aplicativo, se presentó la propuesta metodológica correspondiente tanto al diagnóstico como al plan de mejora. Se desarrollaron dos fases de trabajo y estudio (en sus dos etapas de diagnóstico y mejora), la población objetivo, así como los sectores de la organización implicados, las técnicas utilizadas (soportadas teóricamente), así como los instrumentos de investigación diseñados.

El Plan de Mejora, permite una nueva mirada al problema y se aportan estrategias innovadoras para el país, pero sustentadas en referentes internacionales.

Los resultados y conclusiones, permitieron recuperar el proceso de investigación espiralado, recursivo, complejo y dinámico, que transitó entre dudas y certezas para dar luz a un problema recurrente y vigente.

Encuadre metodológico en el que fue realizado abordaje instrumentos, fases de procesos

Para el presente trabajo, adoptamos la metodología cualitativa, por ser una herramienta metodológica oportuna para comprender la organización y el problema objeto de estudio, aunque en algunos momentos debimos adoptar y combinar en algunos tramos criterios cuantitativos, para una mejor interpretación y comprensión del problema de estudio. Decisiones adoptadas por el investigador, debidamente justificadas dentro del diseño metodológico. La investigación como proceso reflexivo, sistemático, procesual y crítico, que a través de diferentes metodologías, perspectivas, estrategias y técnicas, habilitó conocer la realidad.

Cuando ese proceso se realiza desde el paradigma cualitativo, determina el encuadre de las concepciones de esa realidad, de los presupuestos filosóficos, así como las herramientas utilizadas para conocerla, desde una postura comprensiva, donde el investigador forma parte de esa realidad, con un fuerte compromiso ante los fenómenos estudiados.

El rigor metodológico aseguró el proceso de investigación, para que como dice Santos Guerra (1997) eduquemos los ojos para descubrir lo que existe, disponiendo de las teorías que expliquen los hechos, a través de métodos que posean sensibilidad, para construir conocimiento, dentro de un marco ético. Estas diversas concepciones acerca de la realidad y de cómo conocerla conllevan a que no hay una única forma de hacer investigación cualitativa, no es un enfoque monolítico el que encontramos cuando recorremos los diferentes exponentes de esta metodología. Todo lo contrario, surgieron enfoques variados como “un caleidoscopio”, de acuerdo a la realidad, al problema de investigación, al campo de conocimiento desde donde nos situemos, aparecen diferentes presupuestos teóricos y conceptuales.

Por que analizar la realidad, implica acercarse a ella, conocerla como punto de partida, tomar las decisiones metodológicas para alcanzar al horizonte deseado. Como expresa, Pérez Serrano

(1994), el investigador conoce la realidad, “corre los velos”, a través de metodología adecuada para contar con el conocimiento apropiado para mejorar la realidad.

Aproximarnos a qué es la investigación cualitativa, dada la multiplicidad de enfoques, perspectivas, orientaciones y métodos acerca de la realidad social y las concepciones desde donde pararse como investigador para conocerla, nos llevó a comprender que la validez de la investigación cualitativa no está ligada únicamente a lo metodológico.

Como expresa Mason (1996) la investigación cualitativa “*no puede ser reducida a un simple conjunto de estrategias y técnicas*”. Señala tres componentes que aportan la riqueza necesaria a ésta metodología:

1. Su fundamento interpretativo “*respecto a las formas en que el mundo social es comprendido, interpretados, experimentado y producido*”.
2. “*Basada en métodos de generación de datos flexible y sensibles al contexto social en el que se producen*”.
3. “*Sostenida por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto*”.

La validez metodológica, de acuerdo a Mason (1996), está en el conocimiento que proporciona de la dinámica de los procesos sociales, del cambio y del contexto social, habilitando al investigador a encontrar respuestas al ¿cómo? y los ¿por qué?, de los fenómenos sociales.

Tal como expresa Pérez Serrano (1994), la investigación de la realidad social es una actividad sistemática y planificada, que aporta información para la toma de decisiones con vistas a mejorar o transformar la realidad, facilitando los medios para llevarla a cabo.

Para Marchall y Rossman (1999), la investigación cualitativa es pragmática, interpretativa y asentada en las experiencias de las personas, habilitando a una aproximación válida del estudio de los fenómenos sociales. Para estos autores el proceso de investigación supone:

- a) Inmersión en la cotidianidad de la situación motivo de estudio.
- b) Valoración y conocimiento de la perspectiva de los participantes, sobre sus propios mundos.
- c) La interacción entre el investigador y los participantes, privilegiando las palabras de las personas y sus comportamientos.

Por todo lo antes expuesto y en virtud de que el presente trabajo se desarrolló en un centro educativo, donde intentamos privilegiar la profundidad más que la extensión del objeto de estudio, creemos que la investigación cualitativa fue un marco metodológico coherente, pertinente y consistente.

Tomando en cuenta que las organizaciones educativas, son construcciones sociales, que la educación es un hecho social complejo, con características propias, la investigación cualitativa permitió entender la realidad dentro de los marcos de referencia del contexto y de las personas que la integran, donde nada es sobreentendido, donde identificar procesos sociales y comprenderlos, son una oportunidad para el cambio y la mejora.

El camino se fue construyendo en el proceso, donde el énfasis en los procedimientos permitió reflexionar sobre la realidad, desde el sustento teórico y la propia realidad en acción, contribuyeron a encontrar los caminos de la transformación, con un compromiso de los propios involucrados.

Porque creemos que la investigación cualitativa, quita “el poder al investigador” y lo transforma por momentos en un guía, en otros un buscador y en otros en un promotor de iniciar procesos personales de búsqueda en los implicados.

En síntesis, creemos que luego del proceso transitado, la investigación cualitativa arrojó luz sobre un tema complejo, inserto en un contexto determinado, donde a través de la indagación se fue generando conocimiento en el investigador, en la organización y sus actores y en el resultado de cada una de las interacciones llevadas a cabo. Porque como expresa Vasilachis de Gialdino (2006,33), *“la investigación cualitativa se interesa por la vida de las personas, por sus perspectivas subjetivas, por sus historias, por sus comportamientos, por sus experiencias, por sus interacciones, por sus acciones, por sus sentidos, e interpreta a todos ellos de forma situada”*

Seleccionado el campo de investigación, comenzó el análisis documental para la obtención de datos primarios de la realidad de estudio. Cabe consignar la amplia accesibilidad al campo, donde los informantes se brindaron con relaciones abiertas.

La recolección de datos para conocer el escenario y comprender el problema fue óptima, aunque en la etapa de análisis se constató que la forma de registro del “movimiento del alumno”, era limitante para el abordaje del problema.

Se analizaron desde un enfoque cuantitativo, las planillas de registro de matrícula, causas de abandono, nivel educativo de procedencia del alumnado, todos documentos aportados por el Director. Porque los *“datos cuantitativos y cualitativos son dos formas de aproximación a la realidad educativa que no son mutuamente excluyentes, sino que pueden llegar a ser fácilmente integrables”* (Wilcox en Rodríguez, et al, 1996,69).

Por otra parte, el marco teórico fue detonante para la comprensión del problema, por lo que no fue una construcción teórica para la memoria final, sino que fue guiando el proceso de investigación. Apelar al marco teórico fue necesario para la comprensión del problema para generar una nueva manera de mirar y definir el abandono.

La integración del investigador en la organización con el cometido de comprender los eventos con el significado que tiene para los participantes. Conocer la realidad desde sus protagonistas, como la viven, seleccionando las técnicas adecuadas para el análisis e interpretación de la realidad que es dinámica, compleja y multidimensional.

Como expresa Santos Guerra (1997), vivimos inmersos en las organizaciones, pero eso no nos garantiza que comprendamos su dinámica. La falta de perspectiva impide la profundización, porque observar no alcanza, tenemos que buscar las interpretaciones que explican y permiten el conocimiento en profundidad. Consideramos que nuestro rol de asesor externo, mediante el

trabajo metodológico contribuyó a crear ese conocimiento en profundidad imprescindible para planificar los cambios hacia las mejoras educativas.

Trascender los presupuestos irracionales, los intereses en juego, los roles, las rutinas, las lógicas de la organización que en el presente trabajo fue muy fuerte, y desde el rol de asesor procuramos asimilarlo para comprender la realidad pero cuidando de no ser absorbidos o impregnados por la inercia institucional.

Durante el proceso de investigación diagnóstica, ante un problema tan complejo como es el abandono, con un gran peso de lógicas institucionales instaladas, nos enfrentamos a momentos de procesos personales “de caos”, sentíamos que si nos acercábamos mucho a la organización la realidad de la problemática de acuerdo a los conceptos y prácticas institucionalizadas nos absorbía. Retirarnos de la realidad, para hacer luz sobre el problema, ordenar la información a través de un proceso reflexivo para generar conocimiento, y aportarlos, en el trayecto a la organización a través de las reuniones de trabajo, argumentando las evidencias, jerarquizando temas, categorizando datos, para seguir buscando pistas. Tender puentes entre la investigación y la tarea cotidiana, para generar conocimiento. Un movimiento dialéctico a lo largo de todas las fases, donde el dinamismo y la sistematización confluyeron para llegar a lograr resultados que contribuyeran al cambio organizacional.

Identificar y analizar la realidad en el punto de partida y conocer la situación real deseada a construir, teniendo en cuenta la sustentabilidad del cambio a través de procesos colectivos e individuales con procesos de metacognición para consolidar los saberes, fortalecer las redes internas, para superar las subjetividades individuales en post del trabajo colectivo y del beneficio de todos.

Como propone Gairín (2009), tenemos que superar la idea que los procesos de cambio los puede llevar sólo el Director, si la organización consolida las prácticas colectivas debe poder sustentar la organización, más allá del Director.

Las técnicas utilizadas fueron: entrevista, observación, encuesta y análisis documental. Los diseños flexibles articulan en forma interactiva los elementos que subyacen. Se sustenta en la posibilidad de tomar decisiones durante el proceso de investigación ante situaciones inesperadas, ante la viabilidad de nuevas técnicas de indagación, y a la factibilidad de elaborar conceptualmente los datos. Esta flexibilidad fue adoptada en el presente trabajo, donde la investigadora fue tomando decisiones en función del proceso, del contexto y de la dinámica de los actores institucionales. Dicha forma de diseñar la propuesta y transitar el proceso, determinó tener una postura expectante, una actitud abierta y creativa. Tomar en cuenta los emergentes, utilizar la inducción, estar abierto a cambiar las líneas de investigación, negociar, escuchar, revisar, reflexionar.

Cabe consignar, que diseño flexible no significa caos, desorganización ni ausencia de planificación, significa recorrer caminos espiralados, con ambigüedades o dudas pero en la medida que el investigador toma decisiones desentraña las incertidumbres, construye certezas con rigor metodológico. No se trata de ejercer el control de todo sino estar alerta a lo cotidiano, mientras las cosas suceden. La validez interna, credibilidad y autenticidad, la validez externa y su transferibilidad, la confiabilidad y confirmabilidad, criterios todos que otorgan la calidad al proceso de investigación cualitativa.

El proceso diagnóstico, comenzó con la entrevista exploratoria donde se conoció el problema o demanda a investigar: el abandono estudiantil, que la institución designaba como deserción estudiantil. Se dividió en dos fases, la primera abarcó desde la primera semana de mayo hasta la tercera semana de julio de 2009. En la etapa inicial la recogida de datos iniciales, fue muy intensa. El análisis documental demandó horas intensas de trabajo, donde el enfoque cuantitativo centró ese proceso de análisis. Durante esa etapa se fueron detectando datos importantes que guiaron a nuevas preguntas, nuevas observaciones, lecturas teóricas y retornar a la lectura de documentos con nuevas miradas. Ese trayecto fue intenso, gran cantidad de datos caracterizaron la etapa diagnóstica.

Para la primera colecta de datos se complementó el análisis documental con entrevistas al Equipo de Dirección: Director, Coordinadora Pedagógica del turno matutino y parte del vespertino y al Coordinador Pedagógico del turno vespertino y nocturno.

Las observaciones de la organización en diferentes momentos, permitió captar modos operacionales y cotidianidades que junto con algunas conversaciones informales complementaron la etapa diagnóstica, permitiendo a la investigadora a tener una visión más abarcativa del problema.

Durante toda la fase de diagnóstico y comprensión del problema el marco teórico fue soporte y aporte fundamental del proceso.

La segunda etapa abarcó desde la última semana de julio hasta la primera semana de setiembre de 2009. Se entrevistó a la adscripta, se encuestó a los docentes y alumnos. Se confeccionó una pauta de encuesta para los docentes, realizando varias pruebas de testeo a fin de ajustar la misma, contemplando todos las dimensiones y categorías de análisis. Se aplicó a los docentes de las orientaciones con mayor abandono. El mismo procedimiento se llevó a cabo para la elaboración de la encuesta para alumnos. Ambos instrumentos al ser autoadministrados, exigían claridad y concreción en los ítems.

Se realizó una entrevista en profundidad a los dos alumnos existentes de una cohorte de 25.

Se continuó complementando el proceso con la observación y análisis documental. Al profundizar en el análisis de los datos estadísticos constatamos que la definición conceptual de deserción que maneja la institución supone una definición operativa del registro de los datos que cuantificaban el abandono. Los datos internos que manejaba diariamente la Escuela no daban cuenta de un seguimiento de los matriculados en el período completo anual (febrero a febrero). Desconocían cuántos abandonaban después de setiembre, cuántos de los promovidos de un año abandonaban, no reinscribiéndose al siguiente curso dentro de la Escuela o cuántos de los no promovidos no volvían a matricularse en el curso que debían repetir. Por lo que concluimos que no se toma en cuenta la cohorte.

La Escuela contaba con variada documentación y diversificados registros sobre la demanda, que quedaban en la dimensión de datos, sin ser procesados para generar información y socializados con todos los actores involucrados para producir conocimiento, que permita a todos, tomar conciencia de la real dimensión del abandono.

Para tener una idea más precisa de los eventos anuales de abandono en la Escuela deberían seguirse los movimientos de los alumnos para todo el período, lo que se visualizó como una línea de intervención para el Plan de Mejora.

Principales resultados y conclusiones

El proceso de investigación fue una herramienta para mejorar la gestión educativa. Generó conocimiento, a través de un proceso de desarrollo organizacional para comprender mejor el problema del abandono y de todas las dimensiones que la atraviesan y poner en marcha las estrategias de transformación y mejora a través de un Plan de Mejora.

Creemos que la implementación del Plan de Mejora promueve un modelo de gestión participativa, donde la innovación no se concibe sólo desde las prácticas, sino buscando una nueva manera de entender un problema educativo, pero partiendo de las configuraciones institucionales. Conscientes de que los cambios son procesos que cuestan, que llevan tiempo de validación y legitimación, donde los obstáculos hacen que el sistema se defienda, intentando volver a lo conocido, a lo instituido, con la resistencias que “levantan muros institucionales”.

Transitar un proceso de cambio y mejora es iniciar un camino de resignificación de la cultura e identidad institucional, capaz de pensar la escuela en movimiento, hacia la eficacia y la mejora. Asociando el movimiento a la praxis educativa donde acción y reflexión, teoría y práctica se interrelacionen en un nuevo modelo de escuela: donde el “nosotros” prime sobre el “yo”, donde el trabajo en equipo sea la estrategia. Donde la misión y la visión sean consensuadas con la construcción de nuevos significados en el contexto institucional y fortalecer las redes internas.

La función asesora se propuso desarrollar estrategias para promover el fortalecimiento institucional a través de la gestión de procesos individuales y colectivos que habilitarán a la solución de un problema concreto: el abandono estudiantil. Lo específico del problema no disminuye la complejidad de su abordaje.

La fase de consolidación de la asesoría fue el diseño del Plan de Mejora, que se transformó en una sinergia de creación, reflexión, aprendizaje, reconstruyendo nuevas identidades. Ideas directrices fueron vertebrando el proceso de diagnóstico, comprensión del problema y plan de intervención, articulando la revisión teórica y trabajo de campo para desplegar fortalezas a los agentes de cambio. “Trabajar con” en “lugar de intervenir en”, desarrollar, mediar, negociar para pilotear algunas tensiones: el contrato fundacional, el exceso de demandas, la cultura organizacional, la gestión pública, el liderazgo sustentable, fue un reto. Por lo que podemos afirmar que el trabajo de investigación impactó como proceso de buenas prácticas en la organización, que permitieron confirmar el valor de la función asesora, como oportunidad para alcanzar la calidad en educación.

Desde el lugar de la asesoría, hoy, donde buscamos reconstruir y comunicar el proceso de investigación llevado a cabo, recuperamos en nuestra memoria lo realizado y creemos que la investigación cualitativa constituyó en nosotros una forma de pensar, aportando a través de la metodología una forma particular de acercamiento a la indagación, una forma de ver y de conceptualizar, como expresa Vasilachis de Gialdino (2006), una cosmovisión unida a una perspectiva teórica para comunicar e interpretar la realidad. Postura que nos permitió comprender, dar un individual significado en el contexto de la teoría.

Creímos que incorporar a los jóvenes, su cultura y sus percepciones, es comprometer y comprometerse con la educación, en tanto derecho humano. Así lo reflejamos en el modelo de acompañamiento “uno a uno”, por el cual, los alumnos se involucran, son portadores del cambio, un trabajo de todos y en todas partes, con aportes diferenciados, donde se habilitó la posibilidad de compartir responsabilidades, participación, análisis, hallazgos. Una herramienta que habilita a la participación y el fortalecimiento de las redes internas entre los estudiantes. Propusimos implementar prácticas innovadoras para mejorar la retención en el Curso con mayor porcentaje de abandono y el turno donde concentra los alumnos con factores de riesgo y vulnerabilidad social. Este modelo apunta a fortalecer redes de pares en un sistema de tutoría personalizada, que da oportunidad a construir cultura colaborativa, redes horizontales y empoderar a los alumnos de la misión de acompañar.

El Plan de Mejora respondió a las necesidades detectadas, en un proceso reflexivo e intencional a partir de la realidad conocida e insatisfactoria. El marco teórico y el trabajo de campo han sido ventanas que se fueron abriendo para dar sustento al trabajo, sostenibilidad al Plan de Mejora y lo más valioso para nosotros un nuevo sentido al problema del abandono, deserción y/o desafiliación. El marco de trabajo para el diseño de este Plan fue construir una herramienta de cambio, contextualizada, pertinente y posible, para revertir el abandono, integrando lo existente con lo a mejorar o cambiar, en un conjunto de acciones planificadas y contextualizadas para transitar entre el ser posible y el ser deseado.

De acuerdo a esos propósitos se previeron cinco líneas de acción que respondían a los objetivos específicos propuestos:

1. Identificar los indicadores de riesgo de abandono.
2. Diseñar instrumentos de prevención y seguimiento de alumnos.
3. Disponer de base de datos digitalizada con información actualizada de los alumnos.
4. Revisión de componentes del Proyecto de Centro.
5. Diseñar un plan piloto para abatir las tasas de ausentismo y mejorar la retención en el Curso Capilar Turno Nocturno.

Éstas se planificaron en el tiempo, donde un grupo impulsor asumió responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Este grupo, tal como su nombre lo dice, enfrentó el reto de comprometer e involucrar a todos los actores institucionales, *“la institución escolar es el nudo estratégico para un cambio planificado”* (Gather, M, 2004, 9).

Las reuniones de trabajo fueron espacios enriquecedores para reflexionar, identificar y acordar los instrumentos institucionales. Ellas permitieron: generar una mayor toma de conciencia sobre la problemática, dar un nuevo sentido a los datos estadísticos poniendo la mirada en los trayectos educativos, implementar estrategias que trasciendan el análisis estadístico del abandono, transitando de los datos numéricos a las personas y mejorar así el seguimiento “alumnos con eventos de abandono”.

Se promovió a los actores institucionales a rediseñar el Proyecto de Centro, escuchando todas las voces, atendiendo y contemplando las demandas de todos. Análisis de costos, la flexibilidad ante el número de modelos, tener en cuenta las redes que pueden tener los alumnos en estas edades y sus hogares y lugares de procedencia. Se generaron nuevos espacios de evaluación y autoevaluación institucional, incluyentes de la temática, consolidando los esfuerzos para una

mayor responsabilidad ante los resultados educativos y la mejora de la retención del Centro Educativo. Se optimizaron los canales de comunicación para el desarrollo organizacional.

Aspectos todos que consideramos procesos de aprendizaje de la organización que transita por la implementación y monitoreo del Plan.

Durante el proceso de investigación el grupo impulsor se apropió de nuevos significados sobre el abandono: “es más que un número en una planilla, son personas que quedan en el camino de la vida”. Los nuevos registros permitieron seguir la cohorte para saber cuántos continúan al año siguiente y cuantos no se reinscriben, pues esos datos numéricos son personas que abandonan.

Con la implementación de la nueva ficha del alumno se pudo conocer mejor al alumno desde su capital social, de sus redes sociales para generar un marco de prevención. La necesidad de proponer el rediseño de la misión y perfil del egresado son fundamentales para el abordaje del problema en el nuevo marco contextual del problema. Sistematizar el conocimiento de los alumnos desde una dimensión holística con perspectiva humanista, es imprescindible cuando se pretende revertir un problema multidimensional como el abandono. Conscientes que las personas son el capital para dinamizar las organizaciones, es que los cambios pusieron énfasis en la elaboración de un proyecto sentido como propio e incidir en la capacidad para generar nuevos sentidos en la organización. Pensar un modelo institucional supone entender desde un nuevo lugar, construido por todos, capaz de trascender las marcas fundantes de la organización. Encontrar nuevos significados, construir nuevos sentidos a través de un Plan de Mejora, como expresa Gather (2008) *“hay motivos para pensar que la cultura, la dinámica, el ambiente o el funcionamiento de una institución influyen bastante en la forma en que el docente construye significado”*.

Los espacios de reflexión de la comunidad educativa contribuyeron a asumir el abandono “problema de todos”, que las causas no están sólo afuera y que efectivizar su seguimiento es responsabilidad de la institución. Fortalecer a los actores institucionales desde la participación e involucramiento, promoviendo la autonomía y autogestión, criterios asumidos desde la asesoría y previstos en la planificación del Plan de Mejora. El proceso se transformó en un aprendizaje para la organización a través de las instancias de evaluación, autoevaluación, reflexión, metacognición, en suma encontrar significados y respuestas desde el interior del centro educativo para ir proyectando instrumentos para el futuro, que promuevan los cambios.

Buscar nuevos sentidos, construir nuevos significados, resignificar las buenas prácticas y compartirlas, en suma una reconstrucción de la identidad institucional hacia una escuela inclusiva. Camino iniciado desde la asesoría y que continua en la organización a través de la gestión participativa para alcanzar una educación de calidad.

Por esa razón, se establecieron estrategias para socializar la información, talleres para trabajar con los docentes y habilitar espacios de reflexión y autoevaluación prioritarios para la apropiación e implementación del plan de mejora. Brindar y brindarse espacios para las “narraciones de buenas prácticas” poniendo el foco en lo positivo y no en el déficit, es un modo en los que las instituciones pueden interrogarse a sí mismas para aprender a aprender, para intervenir.

Los dispositivos de seguimiento a través de instrumentos de fácil aplicación (de planillas, escala y análisis documental) aseguran la verificación de las metas a cumplir.

Entendíamos que no alcanza con los protocolos que los centros generan para cuantificar el abandono, el reto es generar medidas preventivas para mejorar la retención.

En cuanto a los recursos, por ser un centro educativo público, se optimizaron los existentes siendo un plan de bajo costo para el impacto institucional que se propone.

Ante un problema como el del abandono estudiantil, que preocupa y ocupa a los países desarrollados y subdesarrollados, sin duda apelar a construir certezas dentro de tantas incertidumbres; para integrar y retener a los jóvenes de este siglo, es prioritario. Construir sentido sobre el problema en la dimensión social del alumno que transita el abandono y los efectos que ocasionan en la estructura de la personalidad es fundamental. Cabe recordar las palabras del alumno entrevistado que expresa “...*porque cuando me reciba voy a sentir psicológicamente que valgo la pena para algo, que serví para algo, después de tantos años que fracasé en el estudio*”.

Como investigadores nos posicionamos desde una perspectiva situada en las personas, trascendiendo los supuestos contextuales, que la posibilidad de repensar los cambios. El desafío fue mirar diferente la realidad, generar intervenciones desde un nuevo modelo, consolidar nuevos espacios y tiempos, sin olvidar que es una institución pública, con una estructura jerárquica vertical y lógicas establecidas desde el sistema educativo, muy fuertes. Los centros educativos, son sistemas vivos, con realidades complejas que de acuerdo a su caracterización y momento de evolución tienen diferente capacidad de desarrollo. Centramos el trabajo en la concepción de que la escuela es el centro de cambio, que debe profundizar las relaciones con el contexto, que el cambio debe ser planificado y sistémico, para articular las tradiciones con las transformaciones. Actualmente la institución educativa donde llevamos a cabo la investigación, enfrenta desde el 2010, procesos de cambio, donde el cambio del Director, las innovaciones, los procesos de reflexión, la inercia de la cultura del siglo pasado, son obstáculos que la propia institución está asumiendo como desafío para el cambio.

Como expresa Da Silveira (2009) “*el objetivo final de nuestras sociedades no es mantener las instituciones sino proteger la autonomía moral, entonces contamos con un argumento en términos de libertad para justificar una enseñanza obligatoria que ponga a todos los miembros de las nuevas generaciones en condiciones de ejercer su libertad*” (Da Silveira, 2009,127).

Comprender que la obligatoriedad no asegura la educación, sino que es un fin para la universalización de la enseñanza. Entender que el abandono no es un problema menor en las sociedades de hoy, donde escolarizar no es sinónimo de enseñar. Que la obligatoriedad radica en la necesidad de que los integrantes de una sociedad adquieran los saberes y competencias necesarios para ejercer su libertad y derechos. Por lo que otorgamos un nuevo sentido a la obligatoriedad y a la universalización, que es construir juntos nuevos sentidos a la educación: que es la herramienta que nos otorga libertad moral, y como expresa (Da Silveira, 2009) “*esa obligación está justificada en términos de libertad*”.

Para finalizar: “Procesos de cambio educativo. Del cálculo de la deserción a la cultura de la retención”, es un trabajo de investigación que propone promover cambios para transformar una escuela en una comunidad de práctica, donde las interacciones progresivas den nuevos sentidos y otorguen nuevos significados. Donde el abandono se investigó desde el sostén y el acompañamiento, el compromiso y la inclusión. Una mirada cualitativa y humanista de un problema que desde el sistema y de la organización se ve desde lo cuantitativo.

Prevé implementar un Plan de Mejora ambicioso pero integral porque reconstruir la cultura en post de la inclusión educativa, es transformar las prácticas, las creencias, transitar desde la teoría a la acción, es negociar, conciliar, articular, hacer agenda, explorar posibilidades, coordinar, mediar, intervenir, modificar. Acciones que nos acompañaron en durante el proceso de investigación y hoy permanecen como sinergia institucional.

Pudimos comprobar, a través del presente trabajo, que el campo de la gestión no es el ámbito de las respuestas únicas, de los trayectos lineales, sino que la diversidad, la pluralidad, la creatividad, la resolución de conflictos y tensiones es hacer gestión. Creemos que el Plan de Mejora propone líneas de acción transferibles a otros contextos donde se inicien procesos de cambio, con los espacios de construcción propios de cada realidad.

Reflexionar sobre la educación es apasionante, investigar sobre un tema polémico como el abandono fue un desafío y una oportunidad en mi proceso de formación. Al decir de Bruner (1969) “la educación es un proceso constante de invención”.

Consideramos que repensar la educación implica necesariamente repensar la escuela, promover la profesionalización docente, implementar innovaciones dando centralidad a los procesos, a los protagonistas, habilitando espacios de participación social. Como expresa Edgar Morín “Salvar al Hombre, realizándolo”.

“Educar sigue siendo un desafío que nos convoca éticamente, es una práctica ciudadana y política: cómo educar, por qué, a quién, con qué, para qué sociedad, pensando en el presente y en qué futuro, para qué país” (Bixio, C, 2010, 23).

Referencias bibliográficas

- ANTÚNEZ, S 1992 “*Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula*” Ed. Grao España.
- BIXIO, C 2010 “*Maestros del SXXI. El oficio de educar*”. Ed. Homo Sapiens Argentina
- BOLIVAR, A,2001 “*Del aula al centro y ¿vuelta?.Redimensionar el asesoramiento*” Ed. Octaedro España.
- DENTONE, V, 2010 “Procesos de cambio educativo. “Del cálculo de la deserción a la cultura de la retención”. Tesis Magistral. Instituto de Educación Universidad ORT Uruguay.
- GAIRÍN SALLÁN, J, 2004, “*Mejorar la sociedad, mejorando las organizaciones educativas*” Instituto de Educación Universidad ORT Uruguay.
- GAIRÍN SALLÁN, J, 2006 “*El cambio en los centros educativos*”, Instituto de Educación Universidad ORT Uruguay.
- GAIRÍN, J (2006) “*Los planes de mejora y satisfacción de la comunidad educativa*” Ponencia Encuentro de supervisores. Madrid. Módulo IV Instituto de Educación Universidad ORT.

GAIRÍN SALLÁN, J, 2008 “*Los planes de mejora y la satisfacción de la comunidad educativa*” Instituto de Educación Universidad ORT Uruguay.

GATHER THURLER, M, 2004 “*Innovar en el seno de la institución*” Ed. Grao España.

MARCHESI, A, HERNÁNDEZ, C, 2003 “*El fracaso escolar .Una perspectiva internacional*”. Madrid. Alianza Editorial.

MARCHESI,A, TEDESCO,J, COLL,C , 2009 “*Calidad equidad y reformas en la enseñanza*” Metas Educativas 2021 OEI- Fundación Santillana. Madrid.

MORÍN. E, 1999 “*Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*” UNESCO Francia Ed. Santillana.

SANTOS GUERRA, M.A, 1997 “*La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*” Ed. Aljibe.

SEGOVIA, D 2001 “*Asesoramiento al Centro Educativo*” Ed. Octaedro Barcelona.

TENTI, E, 2006 *La enseñanza media hoy: masificación con exclusión social y cultural* 2006 cit en TIRAMONTI,G 2009 Ed. Manantial/Flacso Bs As.

TIRAMONTI,G 2009 “*La escuela media en debate. Problemas y perspectivas desde la investigación*” 2009 Ed. Manantial/Flacso Bs As.

VASILACHIS de Gialdino, I, 2006 “*Estrategias de investigación cualitativa*” Ed. Gedisa Barcelona España.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

ANEP Serie Estadística N° 4 Set. 2004 (última fecha de consulta 30 de agosto 2009) http://www.oei.es/quipu/uruguay/desercion_primaria_cifras.pdf

BOADO, M, “*Una aproximación a la deserción estudiantil universitaria en Uruguay*” UNESCO (última fecha consulta 28 agosto 2009) <http://www4.iesalc.unesco.org.ve/programas/Deserci%C3%B3n/Deserci%C3%B3n%20-%20Uruguay.pdf>

FERNANDEZ, T; CARDOZO,S; BOADO, M- “La desafiliación y el abandono de la Educación Media en la cohorte de estudiantes evaluados PISA 2003 en Uruguay” Montevideo, mayo 2009 (última fecha de consulta 20 de febrero 2010) <http://www.fcs.edu.uy/investigacion/informesinvest/informe%20de%20investigacion%2045%20desafiliacion.pdf>

LECHNER, N ,2002 *¿Cómo reconstruimos el nosotros?*” PNUD, Santiago de Chile (última fecha de consulta 20 de enero 2010 <http://www.plataforma.uchile.cl/fg/semestre2/2004/conflicto/modulo3/clase4/doc/norbert.pdf>

PÉREZ SERRANO, G, 2004 “*Elaboración de Proyectos Sociales. Casos prácticos*”. Ed.Narcea (última fecha de consulta 20 de febrero 2010) http://books.google.com.uy/books?id=TtKLLyMmF08C&pg=PA130&lpg=PA130&dq=%22evaluaci%C3%B3n+diagn%C3%B3stica+en+proyectos+sociales%22&source=bl&ots=-rZNo7tNw8&sig=30NpiWVxuupJwsqvtya1NaOyYgo&hl=es&ei=BO7QSff3OqXlnQe88eToCQ&sa=X&oi=book_result&resnum=5&ct=result#v=onepage&q=&f=false