



El humanismo

YENY NEYRA - UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

Eixo temático: Protagonismo responsável e Cultura Humanista

INTRODUCCIÓN

El Humanismo es un proceso de transformación de la cultura. Comenzó en Italia, particularmente en Florencia entre fines del 1300 y comienzos del 1400, se perfecciona en el Renacimiento, con su expansión a toda Europa. El Humanismo es un fenómeno literario con tendencia a retomar los aportes de la cultura grecolatina, asfixiados por la visión cristiana medieval. Es un comportamiento o actitud que exalta el género humano, también considerado una doctrina antropocéntrica, el Hombre centro de todo. En los primeros humanistas aparecen como motivos de exaltación del hombre, sus capacidades creadoras, y el quiebre con la concepción medieval. La verdadera dignidad humana se manifiesta en la acción transformadora de la naturaleza y la sociedad.

El universo está atravesado de infinitas corrientes de pensamientos y de sensaciones que se entrelazan, se unen y se oponen. La tierra no es más el centro fijo del universo, sino un mundo entre infinitos mundos en movimiento. En la actualidad se entiende al Humanismo como una nueva sensibilidad, una forma de sentir y de actuar en el mundo. Apuntalados en este concepto procuramos transformar las prácticas educativas para hacer posible el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes de nuestro centro educativo.

El centro educativo en el cual trabajo es público, de nivel secundario que se encuentra en la ciudad de Montevideo. Se caracteriza por ser una institución de aluvión donde llegan alumnos de un número importante de barrios con carencias socioeconómicas significativas, tanto de zonas urbanas como rurales.

El problema de mayor importancia planteado en nuestro centro educativo es revertir la desvinculación, por lo que el proceso de mejora del centro educativo contempla la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Para ello será de suma importancia impulsar y desarrollar un conjunto de acciones humanistas que posibiliten las transformaciones que faciliten los cambios necesarios para alcanzar los logros planteados.

DESARROLLO

Enfatizamos la necesidad de realizar cambios a nivel organizacional, como forma de que los cambios curriculares de mejora de los aprendizajes adquieran un progreso constante. Así mismo la mejora de los aprendizajes obedece al trabajo conjunto de todo el centro educativo, por lo cual es relevante fortalecer la capacidad interna de cambio, propia de las instituciones.

Subrayamos el rol del directivo a quien corresponde diseñar estrategias que produzcan y desarrollen capacidades en sus colaboradores, tutelando buenos resultados. Liderando para crear confianza e identificación con la organización institucional.

El líder establece una dirección a seguir, la visión y la misión, valores, metas, articulaciones; inspira a otros, construye cultura y gestiona el cambio. Constituye liderazgo de equipos, desarrolla talentos, oportunidades y profesionales de la educación, gestionando el desempeño de los miembros constitutivos de la organización, para ello establece metas grupales e individuales, retroalimenta y evalúa.

La visión corresponde a una comunidad educativa involucrada, que brinda herramientas, conocimientos y oportunidades a adolescentes con carencias profundas, pretendiendo alcanzar nuevamente el destaque de sus orígenes con niveles académicos altamente satisfactorios.

La misión como Institución Educativa Pública es brindar una educación integral y de calidad a sus estudiantes. Haciendo énfasis en la importancia de los conocimientos y el desarrollo de valores humanos como solidaridad, respeto, igualdad, honestidad, justicia, tolerancia, perseverancia.

EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El 20 de abril de 1955 el Liceo de Maroñas, “Laico, popular y gratuito” abre sus puertas a la juventud estudiosa de la localidad de Maroñas y adyacencias.

Posteriormente, el 15 de noviembre de 1958 se logra su oficialización. En octubre de 1966 se inauguró el actual edificio.

La estigmatización del centro educativo empezó con la reforma de Rama (presidente del Codicen entre 1995-2000). Entonces el liceo que estaba construido para albergar grupos de 1° a 6° grado, se dividió en dos liceos. Se construyó un liceo nuevo (el N° 65) para 4°, 5° y 6° años y el Liceo 13, se constituyó como Liceo de primer ciclo. Docentes de la época afirman que esta división acortó el horizonte de los estudiantes y la meta para ellos se convirtió en llegar a tercer año.

Posteriormente se obtuvo el permiso de Secundaria para tener grupos de cuarto año, lo que constituye un incentivo para que los chicos sigan estudiando.

Otro fuerte motivo de estigmatización fue el caso ocurrido en abril de 2004 protagonizado por dos alumnos de la institución, en que la alumna fue baleada en forma accidental por su compañero de clase, resultando como consecuencia la invalidez de una niña de doce años y la reclusión de un joven de trece años en el Hogar Desafíos de Iname (actual Inau). Situación que se generó como fruto de las vivencias de un joven estudiante con familiares policías, que vivían en un barrio de maleantes que se divertían en amenazarlo y éste llevaba el arma para defenderse, tomando la infeliz decisión de mostrar a sus compañeros. “Juega con el arma” y ésta se disparó de forma trágica sobre su compañera.

Situaciones dramáticas continúan siendo realidad para nuestros estudiantes, en la actualidad se suscitan nuevos hechos en los barrios en los que viven, siendo sometidos a

situaciones informadas por los medios de comunicación, los que relatan que las familias son expulsadas de sus hogares por los narcotraficantes, tomando las posesiones de las familias honestas que se mantienen con el esfuerzo de sus humildes empleos.

El equipo de Dirección en 2018 está constituido por: la directora y una subdirectora, el plantel administrativo por una secretaria (con licencia médica por tiempo indeterminado) y tres funcionarias. El plantel de servicio con seis funcionarios más dos empleadas contratadas por una empresa privada, más otra funcionaria también contratada en la portería. El equipo multidisciplinario formado por dos psicólogas y dos practicantes de educador social.

El plantel docente compuesto por un total de 102 profesores: 53 efectivos y 49 docentes interinos. Tenemos además siete adscriptos en el turno de la mañana más seis en el turno vespertino, tres encargados de Laboratorios de Química, Biología y Física, una POP (Profesora Orientadora Pedagógica) y un POB (Profesor Orientador Bibliográfico).

La matrícula es de 872 estudiantes: 479 en el turno matutino, 393 en el turno vespertino. En la mañana son diecinueve grupos, ocho de primer año, cinco de segundo año, cuatro terceros y dos primeros de bachillerato, todos ellos del Plan 2006.

En la tarde también diecinueve grupos, dos primeros años, tres segundos, dos primeros de bachillerato, dos segundos de bachillerato, uno biológico y otro humanístico y un tercero de bachillerato de Ciencias Sociales, todos ellos del Plan 2006. Se suman dos grupos de primero extra-edad, dos segundos y dos terceros también extra-edad, del Plan 2013.

Las fortalezas del centro educativo residen en estudiantes dóciles, respetuosos y cariñosos, un conjunto de alumnos resilientes, docentes comprometidos y dispuestos a trabajar por la mejora de los aprendizajes de sus alumnos. Funcionan apoyos específicos como tutorías, instrumentadas de diferentes formas por docentes, educadores y psicólogos; también un grupo constante de profesores innovadores que trabajan en duplas o trabajos interdisciplinarios.

En relación a las debilidades tenemos estudiantes con baja autoestima y con escasa motivación interna para los estudios. El centro educativo presenta altas tasas de repetición y de desvinculación. Un número importante de estudiantes tienen carencias socioeconómicas que en lo cotidiano se traducen en privaciones afectivo-emocionales a consecuencia de la ausencia de atención y cuidados básicos en la órbita familiar. La asistencia de los padres a la institución es escasa.

Muchos de los alumnos no tienen hábitos de estudio pero tampoco de situaciones elementales como el sentarse correctamente en un silla de aula, en ocasiones “juegan” como si fueran “caballitos” y las golpean una y otra vez hasta que se los corrige y en primera instancia miran como que se les dice algo que nunca escucharon, luego empiezan a comprender el valor de las cosas, al finalizar el año puede que no hayan obtenido una promoción o por lo menos no total, sin embargo aprenden a cuidar y escuchar, el espacio del otro y otros valores esenciales para la convivencia.

Algunos de ellos pasan mucho tiempo recorriendo las calles y en especial en malas compañías (relatado por sus propios padres que no saben cómo retenerlos), pero la gran mayoría vive “encerrado” en sus casas, sin mucho contacto ni con amigos, ni con adultos (porque trabajan

todo el día), sentados frente al televisor o celular Las expectativas de futuro son muy bajas o nulas, desean vivir el hoy porque no saben si mañana están. Ante tales realidades los niveles académicos en general son bajos.

Apropiarse de la diversidad implícita en esta realidad, implica desarrollar estrategias institucionales de enseñanza acorde con todos los estudiantes y que posibilite la humanización de la educación en el centro educativo. Si bien los docentes de más tiempo en la institución (en reuniones de evaluaciones y coordinaciones) afirman que los altos índices de desvinculación se deben a las problemáticas propias de las familias (cuidado de la casa, de hermanos en ausencia de los padres por horarios de trabajo, abuelos enfermos, violencia familiar, abusos, drogas, etc) no podemos afirmar íntegramente la relación causal entre fracaso y pobreza. Reiteramos acá lo dicho anteriormente acerca de que el centro educativo es la esencia del sistema educativo en contraposición a lo que otros autores expresaban de: que la escuela no determinaba los resultados finales y si sus orígenes familiares. Por todo ello se debe apuntar a lo que de hecho podemos transformar, como expectativas de aprendizajes, formas de trabajo, estilos de enseñanza, mayor participación de los estudiantes.

Por lo que se hacen necesarias estrategias para que una mayoría de estudiantes permanezcan con un buen desempeño y disminuya la deserción y repetición del alumnado. Continuar trabajando en torno a la mejora de los aprendizajes, pero también apuntar a la retención de los alumnos, considerando que quienes quedan excluidos del sistema educativo no tendrán posibilidades de participación ni de formación ciudadana para un futuro próximo.

Mejores prácticas posibilitan la reflexión- acción sobre la labor docente obteniendo mayores logros de aprendizaje de los estudiantes. Por lo que es importante:

- Optimizar las estrategias,
- Analizar y tomar decisiones conjuntas en relación a las prácticas, atendiendo las particularidades específicas
- Considerar espacios y tiempos con el objeto de socializar prácticas
- Planificar proyectos que involucre a alumnos y docentes.
- Lectura y discusión de aportes teóricos en busca de soluciones a los problemas.
- Exposición de temas de interés contribuyendo a la profesionalización docente.
- Autocrítica y reflexión como forma de enriquecimiento conjunto.

Concluimos que, una enseñanza humanista se obtiene con acuerdos y consensos que se logren a nivel de centro, organizando el trabajo de forma conjunta y desarrollando la capacidad de componer equipos que alcancen las metas planteadas, reconstruyendo la cultura institucional.

PLAN DE MEJORA

Dimensión 1: Gestión pedagógica orientada a estudiantes y docentes

La conducción pedagógica de la institución se centra en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la disminución del porcentaje de desvinculación. Por lo que es importante

incrementar el trabajo interdisciplinario, apoyar las adaptaciones curriculares, incentivar el trabajo cooperativo y en proyectos, la apertura del centro a la comunidad y a la familia, el fomentar la participación activa de los funcionarios y estudiantes en las actividades del centro.

A-La orientación pedagógica que atiende el proceso educativo de los estudiantes se trabaja desde la Gestión con las consideraciones y pautas a tener en cuenta con estudiantes con adaptaciones curriculares y los “fallos en suspenso”.

Ambos temas pretenden dar seguimiento a las trayectorias educativas de los estudiantes. Con las adaptaciones curriculares se trabaja en coordinación una serie de pautas, primero con los docentes para identificar posibles dificultades de los estudiantes. Luego la Dirección intercambia ideas con los adscriptos, quienes conocen las problemáticas familiares del alumno, con las psicólogas y los educadores. Se analizan una serie de medidas a tomar, como charla con los padres, solicitar un informe psicopedagógico si fuera posible, para concretar causas de las aparentes dificultades y se elabora un conjunto de sugerencias de trabajo para los docentes. Cuando es un caso complejo pedimos apoyo del DIE (Departamento Integral del Estudiante). Después de determinada la adaptación, se debe realizar un seguimiento con los docentes, caso a caso, para certificar de que se cumplan, ya que significan posibilidades para los estudiantes. A pesar de que se ha trabajado el tema en las coordinaciones en varias oportunidades, aún algunos docentes se niegan a cumplir con las adaptaciones, simplemente porque no aceptan bajar los niveles académicos, lo cual no necesariamente tendría que significar esto, sino por el contrario fortalecer las competencias de los estudiantes para poder aprender a otro ritmo.

Los “fallo en suspenso”, circular 3384/17, expresa que los estudiantes que al finalizar el período de febrero deban más de tres asignaturas no repetirán todo el año, sino que se les dará la posibilidad de cursar durante el año académico las materias que no logró su aprobación. Tal disposición otorga autonomía a los liceos para que la apliquen de acuerdo con las posibilidades del centro. Se insiste en el trabajo de las tutorías, como forma de potenciar los aprendizajes de nuestros estudiantes, y como espacios claves para derivar estudiantes que no consiguen permanecer en el aula los 45 minutos, aplicando otra forma de adaptación curricular que es el de las trayectorias personalizadas, que se basan en el fortalecimiento de las habilidades y el trabajo en proyectos.

Con el proyecto de Huerta, los distintos grupos trabajan la tierra, los chicos con horas libres por tener aprobadas las asignaturas, o aquellos que tienen trayectorias personalizadas también, acompañados por un docente o educador.

En relación a evaluar los procesos educativos de los alumnos en general, además de las reuniones fijadas por la normativa se creyó conveniente realizar reuniones de antecedentes de todos los grupos de primer año, para conocer mejor las realidades de los nuevos estudiantes del centro educativo y como éstos están procesando el pasaje de la escuela al liceo. Para los restantes grupos se trabajan los antecedentes o dificultades en las coordinaciones agrupados por nivel.

B-En lo que se refiere a la evaluación del proceso de enseñanza de los docentes, decidimos que antes de iniciar las visitas de clase queríamos que conocieran cuales son los elementos a tener en cuenta a la hora de la evaluación. Para ello comenzamos con un cuestionario que apuntaba

a la reflexión de su propia práctica y en la que por último debían hacer una autoevaluación y su justificación. Se busca trabajar con los aportes de los docentes, para finalmente concretar que cosas son las que se valoran además de las estrategias del aula. Se resalta la importancia del trabajo en proyectos, las propuestas interdisciplinarias y el trabajo cooperativo.

Luego de las aclaraciones fundamentadas, comunicamos que daremos inicio formal de las visitas de clase.

La importancia de esta reflexión conjunta reside en que los docentes dialogaron y terminaron ofreciendo sus aulas para posibles visitas entre pares, lo que podría resultar muy positivo para fortalecer las prácticas.

Las fortalezas se centran en que tenemos bien conformada la unidad de trabajo, con los adscriptos y el equipo multidisciplinario, que apoyan el camino diseñado en relación a los aprendizajes de los estudiantes.

Las debilidades internas se agrupan en torno a las emociones de los jóvenes, la baja autoestima, la desmotivación. Las externas, el barrio y los amigos de fuera del centro, la distancia entre el centro educativo- familias. Éstas ni siempre apoyan a sus hijos, a la primera dificultad le dicen que dejen, que total son más útiles en la casa, cuidando a los abuelos o hermanos, que estudiando donde no tienen muchos logros.

Los docentes los podemos dividir en tres grupos, aquellos que apoyan y están dispuestos a trabajar por sus estudiantes y proyectos, que se brindan por entero, aportando tiempo y recursos materiales para alcanzar lo deseado. Aportan ideas de proyectos y ya vienen con todo planificado. Los que te dicen que no, que no van a colaborar porque ellos son docentes y su fin es enseñar conocimientos académicos, con los que pueden hacerlo, porque ellos desean llevar jóvenes a la universidad y por eso no van a mentir a nadie, refiriéndose a los chicos que ellos consideran que no pueden aprender. Y los que están en el sector para ser concientizados, un conjunto de docentes que no tienen muy claro lo que quieren, y que en ocasiones realizan determinadas tareas de acompañamiento a otros docentes, en salidas didácticas, campamentos y otras actividades.

Si bien se han obtenido muchos logros, creemos tener un gran desafío por delante, alcanzar que estos docentes, especialmente estos dos últimos grupos se concienticen de la necesidad de cambio y de que ese cambio es el futuro de todos nosotros, porque todos los días se construye ciudadanía. No son suficientes los reclamos posteriores de porque nos roban, sino que es ahora. Somos nosotros los que tenemos en nuestras aulas o en los corredores, la posibilidad de fascinar a nuestros estudiantes con el conocimiento, pero para ello todos tienen que tener la posibilidad de aprender, desarrollando las habilidades esenciales.

Dimensión 2: Liderazgo

El liderazgo implica responsabilidades y un conjunto de tareas a desarrollar, las que se reparten tratando de implicar a todo el equipo. En la actualidad significa pasar de la autoridad a ejercer una influencia interpersonal, buscando guiar, mostrar y conducir a los miembros de la comunidad educativa.

Por tal razón el equipo de Dirección intenta transmitir confianza y respeto, es entusiasta, pretende mostrar coherencia y especialmente guiar con el ejemplo. Procuramos brindar atención personalizada a cada funcionario, estudiante o familiar, haciéndole saber que son importantes, que se los valora y se actúa con empatía hacia el otro.

En ocasiones los funcionarios (incluso docentes) esperan órdenes, a lo que explicamos que lo importante es que se pueda juntos resolver los problemas, como forma de comprometerlos buscando nuevos acuerdos. De esta manera muestran sus ideas, favorece la participación activa de los docentes, se gestionan emociones para el bienestar de cada uno de los participantes y se promueve un ambiente agradable de trabajo.

Buscamos contagiar optimismo, de forma de no dejarnos llevar por las preocupaciones, y no debilitar al equipo. Muchas son las presiones, por lo que es conveniente superar el estrés con sentido del humor, tolerancia y siendo condescendiente con los errores que puedan surgir, suponiendo que visualizarlos puede ser el primer paso para superarlos.

Aspiramos hacer posible un liderazgo compartido, creando condiciones de participación y trabajo de equipo como estrategias para producir sinergia, sacando lo mejor de cada uno de los integrantes de la comunidad.

Para concretar estos cambios estamos instrumentando reuniones periódicas con los distintos sectores de trabajo para escucharnos y construir alternativas concretas y alcanzables.

Dimensión 3: Convivencia escolar

Se busca realizar actividades periódicas que apunten al desarrollo personal y social de los estudiantes, concibiendo a la convivencia escolar como columna principal del proceso formativo de los estudiantes. Al inicio de los cursos 2018 se propone iniciar los cursos con actividades que despierten la creatividad y las iniciativas en los estudiantes, para lo que se sugieren algunas ideas de posibles juegos de ingenio para ponerlos en práctica en las aulas. En las recorridas a los salones percibimos que algunos docentes implementan algunas de estas actividades, obteniendo resultados satisfactorios, otros inician con el curriculum. Se comentan y comparten las experiencias.

Al finalizar la semana anterior a las vacaciones de turismo se plantean actividades ludo-recreativas con los distintos niveles de Ciclo Básico, como forma de darles la bienvenida a la institución y al nuevo curso, en especial a los chicos que hacen su transición de la escuela, lo que representa un cambio importante en la vida de estos nuevos estudiantes. Los chicos de Bachillerato ayudan en la organización y se distribuyen la tarea en las estaciones. Las actividades propuestas son múltiples, en cada estación tienen 5 minutos para los juegos, que van desde carreras de embolsados hasta el armado de refranes. Presentan coreografías, hay premios para grupos destacados.

Los educadores trabajan con los estudiantes la importancia y responsabilidad de la participación, se eligen delegados y representantes de clase, se realizan reuniones cada quince días, en la que los estudiantes plantean situaciones y lo que desean hacer, porque y cómo. Ejemplo, organización para ver los partidos de Uruguay en el Mundial. Realizan jornadas de ajedrez interliceales.

Se han realizado salidas didácticas con los docentes como: visita a museos, feria del libro, a parques, todas corresponden a propuestas interdisciplinarias y/o proyectos de trabajo. En vacaciones de julio tuvimos tres actividades, que reunió a nueve liceos, con diez representantes cada uno, más veinte estudiantes de nuestro liceo anfitrión. Se plantean seis estaciones: 1- la burbuja de la confianza, 2- Skuad (sonidos), 3- cine-foro(corto), 4- Dibujo descompuesto, 5- maniqui challenge, 6- Kunfu-Panda (duelo de manos). Finalizamos con una merienda compartida.

Las otras dos jornadas, son de cine con pop y otra deportiva- recreativa con propuestas de ingenio. Muchas veces nuestros jóvenes no tienen donde ir en vacaciones, por falta de posibilidades, por tal razón creemos importante que puedan tener momentos de distensión y disfrute en el lugar que más ellos conocen, haciendo posible la idea de que sientan a la institución como su segunda casa.

Para la segunda etapa del año tenemos pensado algunas actividades que están vinculadas con la huerta y la alimentación saludable (realizar alguna comida en el centro con los estudiantes), que fomenten la participación y fortalezca la identidad del centro y la de sus estudiantes. La feria gastronómica, pintura de murales, salidas didácticas y de convivencia.

Dimensión 4: Gestión de recursos

En este 2018 disminuyeron los recursos humanos, un adscripto menos, una funcionaria administrativa renunció, la secretaria está con licencia médica prolongada, una POB se jubiló y el otro con licencia médica. Todos estos cargos han sido solicitados a través de oficio, hasta el momento Secundaria no respondió.

Los recursos materiales siempre son escasos, para costear gastos múltiples realizamos una feria, con venta económica de ropa, el juego de la margarita, juegos deportivos, venta de torta fritas, panchos, bebidas, música y bailes. También rifamos una heladera.

En la segunda etapa del año se realizarán otros beneficios para solventar salidas didácticas y de recreación, que ya están proyectadas, por ejemplo, una visita a la Quebrada de los Cuervos en Treinta y Tres (Proyecto de Biomas de 5to).

Dimensión 5: Vínculo Centro educativo- Familia

Los objetivos y metas propuestos han sido parcialmente logrados. En relación a los vínculos se han logrado mejoras sustanciales que se perciben en las entregas de calificaciones y la asistencia de padres. Realizamos una convocatoria general de padres en el mes de abril para informar sobre los distintos proyectos como la huerta, reciclaje y de lectura, en la que los padres manifestaron agrado y su voluntad de ayudar.

Se realizan reuniones periódicas con el equipo educativo, psicóloga y educadores para atender las distintas problemáticas de los estudiantes, los padres cuando son citados y se les dice la razón o casi obligatoriedad de asistir, vienen. En tales situaciones el equipo de Dirección también interviene

CONCLUSIONES

En ocasiones extremas cumplimos funciones que parecen sobrepasar lo educativo y nos acercamos a las familias de manera que, sugerimos la toma de decisiones que ellos no se atreven a tomar. Decimos que esto sucede porque aún no se han creado escuelas para padres, por tanto, quienes hemos tenido mayores posibilidades de educación y experiencias educativas, nos sentimos responsables de orientar positivamente. Creemos que eso forma parte de esa concientización, de humanización y que lejos de debilitarnos como educadores o personas, nos fortalecen, nos hacen crecer como personas, nos hacen agradecer todo lo que tenemos, pero también nos desafía a probar nuevas formas en la búsqueda de los aprendizajes. Nos transforma como personas creativas, capaces de pensar en un bien general para construir cooperativamente una nueva sociedad con oportunidades equitativas para todos, y en especial para los jóvenes, que son el futuro, nuestro futuro, porque son los jóvenes quienes compartirán nuestra etapa de adultos mayores.

BIBLIOGRAFÍA

Díaz Barriga, F. (2003). Cognición situada y estrategia para el aprendizaje significativo. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, 5(2). Consultado el día 15 de enero de 2018 en [http://redie.ens.vabc.mx/vol.5 no2/contenido –arceo.htm/](http://redie.ens.vabc.mx/vol.5%20no2/contenido-arceo.htm/).

Educación Inclusiva. Iguales en la diversidad. (2012). Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado

Eisner, W. E. (1998). **El ojo ilustrado**. Barcelona. Paidós

García, C.M.; García A.E. (1999). **Cultura Escolar y Cultura Profesional:** los dilemas del cambio, *Educación*. (Sevilla). Volumen 24, 47-69

Lemov, D (2017). **Enseña como un Maestro 2.0:** 62 técnicas de enseñanza para desarrollar aprendizajes de excelencia en tus estudiantes. Santiago de Chile. Aptus.

Lugo, M. T.; Kelly, V. (2011). La matriz TIC. Una herramienta para planificar las Tecnologías de la Información y Comunicación en las instituciones educativas. **UNESCO, Instituto Internacional de planeamiento de la Educación** (Buenos Aires), 1-21.

Martínez-Otero Pérez, V. (2003). Cultura Escolar y Mejora de la Educación. **Mesa: Educar, algo más que instruir.**

Pavez Avendaño, S. (2018). **Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales.** Chile.

Una síntesis conceptual (2001). Ministerio de Educación de la República Argentina; en Programa Nacional de Gestión Institucional. Escuela y Sociedad en Transformación. (Buenos Aires). Cuadernos para directivos escolares N°4, 7-15.