

---

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**SUBSECRETARÍA DE PROMOCIÓN DE IGUALDAD Y CALIDAD EDUCATIVA**

**EQUIPO DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

## **Informe sobre entrevistas a docentes, directores y directoras de Escuelas *FARO***

## Introducción

Durante el mes de noviembre de 2018, en el marco de los encuentros de capacitación de directivos/as y docentes de escuelas FARO, se realizaron entrevistas a maestros/maestras, profesores/profesoras, directores/as y vicedirectores/as con el propósito de relevar información acerca de su experiencias de participación en este Programa.

En la siguiente tabla se detalla la cantidad de entrevistados por nivel educativo y cargo:

NIVEL EDUCATIVO	DIRECTORES/AS, VICEDIRECTORES/AS	DOCENTES
<b>Primario</b>	8	10 5 de Lengua 5 de Matemática
<b>Secundario</b>	8	10 5 de Lengua 5 de Matemática
<b>Total</b>	16	20

Para la realización de las entrevistas, se utilizó una guía de preguntas en torno a los siguientes ejes:

- Proceso de producción del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.
- Desarrollo del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.
- Acompañamiento en el proceso de producción y desarrollo del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.
- Sugerencias para el próximo año (necesidades a considerar, ajustes a realizar, etc.).

## Información relevada

A continuación, se presentan los datos más significativos en relación con los ejes de indagación según nivel educativo y otros que refieren a los cambios percibidos y dificultades.

### 1. Escuelas de Nivel Primario

- **Proceso de producción del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios**

Los/las entrevistados/as aluden a que se generó un trabajo colaborativo con participación de casi todos los y las docentes. Un directivo comenta que se integraron también los docentes de Jornada extendida:

*“Se sumaron todos los docentes, incluso los de Jornada Extendida.”* (Directivo)

Reconocen que al comienzo del proceso tuvieron mucha dificultad en la definición del problema, qué recortar, en qué focalizar:

*“No sabíamos hacia dónde apuntar el proyecto.”* (Directivo)

Hay quienes señalan la dificultad para articular el proyecto con los procesos de autoevaluación a nivel de gestión, y plantean que pudieron afrontar este desafío con el acompañamiento del/de la supervisor/a.

También hacen referencia al impacto que significó enterarse de que pertenecían al programa Escuelas *FARO*:

*“Se enrareció el clima, al principio, era una escuela con renombre en la zona.”*  
(Directivo)

Un directivo rescata la importancia de acotar el problema a partir de una delimitación temática y temporal; al respecto, dice:

*“Nos planteamos plazos cortos, centrados en...y ver si íbamos avanzando o no.”*  
(Directivo)

Si bien *Faro* hace foco en el Segundo Ciclo, varios/as directores/as y docentes afirman que programaron la intervención en ambos ciclos, y justifican esta decisión a partir de la importancia otorgada a la articulación entre ciclos, asunto pendiente en las escuelas.

*“Habíamos encontrado debilidad en la articulación entre grados y entre ciclos, así como entre los turnos.”* (Docente)

- **Desarrollo del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios**

En relación con este eje, refieren al tipo de proyecto que llevaron a cabo. Un directivo comenta que decidieron enfocar el problema en la gestión y la estrategia fue la articulación entre ciclos e interáreas. Otro, explica que se propuso un trabajo de acompañamiento de las trayectorias y sumar a las familias.

Un directivo señala también el impacto que se está produciendo en la posibilidad de conocer y articular las propuestas entre ciclos tanto en *Lengua* como en *Matemática*; al respecto afirma:

*“Facilitó conocernos entre nosotros...los estudiantes se divierten y se trabaja con mayor variedad de situaciones.”* (Directivo)

Se destaca el trabajo colaborativo y articulado entre docentes de distintos grados y ciclos:

*“Toda la escuela participó del segundo ciclo, y se integró al primer ciclo, todos los sextos grados trabajaron juntos.”* (Docente)

Otros entrevistados/as aluden al abordaje de contenidos disciplinares en el aula, sobre todo de geometría. Algunos testimonios que dan cuenta de este aspecto:

*“Hubo avances en geometría porque se trabajó desde una estrategia lúdica.”*  
(Directivo)

*“En sexto grado hubo una revisión del sentido de la multiplicación; en eso ayudó trabajarla de diversas maneras a través del juego.”* (Directivo)

*“En Lengua y Literatura hubo avances en comprensión lectora, búsqueda de información específica y los propósitos lectores.”* (Docente)

- **Acompañamiento en el proceso de producción y desarrollo del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios**

Se valora el acompañamiento del tutor/a y del supervisor/a:

*“El acompañamiento del tutor y supervisor fue valioso, nos ayudó mucho.”*  
(Directivo)

*“El acompañamiento que tuvimos tanto de la supervisora como de la tutora fue bueno.”* (Docente)

El directivo de una escuela plantea que el supervisor por su situación de estar concursando no estuvo muy presente. Otro destaca la presencia de la tutora /facilitadora, la importancia de las observaciones áulicas que ella realizó y su confrontación con las que realizaba el equipo de gestión.

Se valora la capacitación recibida, el papel de los equipos de conducción y que se impulse el trabajo en equipo:

*“Los cursos de capacitación y el equipo directivo que acompaña son muy importantes.”* (Docente)

- **Sugerencias para el próximo año (necesidades a considerar, ajustes a realizar, etc.).**

A continuación, se señalan las sugerencias más destacadas.

- Llevar a cabo evaluaciones trimestrales para revisar las necesidades institucionales.
- Proponer más capacitaciones en geometría, incrementar las capacitaciones destinadas a los docentes de apoyo.
- Intensificar el trabajo en relación con el eje *La lengua y los textos*. *“Trabajar más sobre el eje lengua y los textos que requieren mayor profundización.”* (Docente)
- Sistematizar el acompañamiento: *“Más tiempo para las reuniones entre docentes”*, señala una directora (Directivo).
- Más acompañamiento situado: *“Más cantidad de ateneos y bien situados”* (Directivo).
- Dividir la Jornada de 6 horas en dos de 4 horas y más seguidas, que permitan la suspensión de actividades.

- Que la formación sea realizada en escuelas de cada zona, para que no sea necesario viajar tanto.
- No llevar el Proyecto a una situación de cierre de año.

De la información obtenida se desprenden también **cambios que directivos y docentes reconocen estar logrando:**

- Revertir los resultados de las pruebas *Aprender*.
- Introducir formas de evaluación que preparan a los y las estudiantes para responder las pruebas.
- Realizar un trabajo de articulación entre ciclos en *Lengua* y en *Matemática*.
- Introducir formas de trabajo en el aula más motivadoras para los y las estudiantes y variadas.
- Organizarse por parejas pedagógicas (plantean el caso de acompañamiento a niños y niñas con dificultades).

Como **dificultades**, plantean la resistencia de algunos/as docentes a la propuesta y a trabajar juntos, así como cuestiones de índole organizativa, tales como los movimientos de personal, que tornan más difícil la consolidación de los equipos docentes.

## 2. Escuelas de Nivel Secundario

- **Proceso de producción del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios**

Todos los entrevistados/as reconocen que la definición del problema fue un trabajo compartido con toda la escuela, y hay quienes advierten que este proceso les permitió pensarse como institución y en sus roles.

Aluden a los recursos que utilizaron para esta tarea: la mayoría refiere al aprovechamiento de los datos estadísticos y las instancias de autoevaluación. Señalan que se consideraron no sólo los resultados de las evaluaciones de los y las estudiantes, sino que también se analizaron las propuestas de enseñanza, cómo se dan las clases, la progresión y continuidad de los contenidos, entre otras cuestiones.

Cuentan que participaron no sólo los profesores y las profesoras de *Lengua* y de *Matemática*; en muchos casos mencionan a los coordinadores/as de curso. Dos directivos aluden a la participación de áreas integradas.

La mayoría plantea que el inicio fue difícil, sobre todo la definición del problema y ponerse de acuerdo:

*“El punto de partida fue problematizarnos el problema siempre en equipo.”*  
(Docente).

Para esta tarea se apoyaron en las instancias de formación-capacitación.

- **Desarrollo del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios**

Varios de los entrevistados/as exponen que se han propuesto acciones de monitoreo, seguimiento, evaluación, las cuales son muy valoradas ya que ayudaron a reformular y revisar el proyecto y las actividades. Una de las maneras de monitorear el proyecto es la observación de prácticas:

*“Entre esas actividades lo más importante ha sido ir a ver las clases, con una mirada distinta, pensando en lo que podemos aportar, evitando ir a ver lo que no está bien, tratando de ser oportunos.”* (Directivo)

Representantes de una escuela cuentan que han hecho un trabajo minucioso en torno a las carpetas de los estudiantes, como material que muestra lo que se enseña en cada clase.

Varios señalan la incorporación al proyecto del diseño de secuencias didácticas. Esta modalidad de trabajo sirvió para replantear los modos de planificar, discutir algunos contenidos y su sentido educativo y volverse a conectar con las planificaciones diarias. En esta tarea hay un reconocimiento del Diseño Curricular como herramienta de trabajo. También refieren a otros documentos producidos por el Ministerio de Educación cuya lectura fue importante para confrontar enfoques de enseñanza y formas de trabajo en el aula.

Se enfatiza la experiencia de articulación entre espacios curriculares; los directivos cuentan que exigieron que todos los profesores colaboraran, no sólo los de *Matemática* y *Lengua*. La mayoría cuenta que si bien la propuesta se focalizó en Primer Ciclo, se propuso también para todos los años y áreas. Todos y todas reconocen que se logró un verdadero trabajo colaborativo y perciben que esta experiencia de trabajar colectivamente insufló entusiasmo y ganas a docentes y a estudiantes. Asimismo, valoran el sentimiento de formar parte de un grupo-comunidad en donde encontrar apoyo. Los siguientes testimonios dan cuenta de ello:

*“Se dio el trabajo colaborativo, se dio la lectura, la comprensión y el entusiasmo y el deseo de aprender. Fue más que satisfactorio. Yo es la primera vez desde que estoy en la escuela que veo el entusiasmo y el deseo de aprender en el 90% de los chicos.”* (Directivo)

*“Nos hemos reunido incluso los sábados a trabajar secuencias didácticas. Ha sido un trabajo intraescuela muy productivo.... todos somos FARO y comenzar a trabajar con todo el colectivo docente en todas las áreas.”* (Docente)

*“Hemos podido sumar desde las otras áreas, de modo tal que se ha formado un grupo de referentes, conformado por gente del ciclo básico y del ciclo orientado.”* (Directivo)

*“Respecto al PEI no era muy socializado, era más del equipo directivo...estamos participando todos, el protagonismo no lo lleva nadie específicamente. Eso ha*

*redundado en mejor trabajo colaborativo, a que pregunten: yo no sé cómo es trabajar esto...” (Docente)*

Este trabajo colaborativo se manifiesta en el armado de un marco de trabajo compartido más allá de los estilos y formación de cada profesor o profesora, el conocimiento de las propuestas de los y las colegas.

Respecto de los proyectos que están desarrollando muestran que están proponiendo actividades que salen del aula, algunas más desafiantes, orientadas muchas de ellas a la producción.

- **Acompañamiento en el proceso de producción y desarrollo del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios**

Valoran el acompañamiento del tutor/a y del supervisor/a; se reconoce que hubo mucha presencia del tutor/a. Algunos directivos refieren a la frecuencia de las visitas: una vez por mes. Consideran significativos los aportes del tutor/a y, en este sentido, valoran sus devoluciones. Un directivo plantea que “sumó al trabajo”, otro reconoce que el encuentro con el tutor posibilitó un aprendizaje mutuo.

*“Fue constante, un ir y venir... Siempre estuvieron atentos, muy dinámico. Eso es un fortalecimiento.” (Directivo)*

*“Ellos nos han ayudado un montón con estos profes (refiere a los que cuesta sumar), ellos con muy buena diplomacia los han ido involucrando. Para nosotros fue fundamental su apoyo y también para los docentes. Vemos el ministerio presente en las escuelas La presencia de ellos [refiere a tutor y supervisor] es también importante para los chicos.” (Directivo)*

Respecto de las actividades de formación ofrecidas, consideran que fueron valiosas para pensar otras maneras de enseñar, otras actividades. No obstante algunos plantean la necesidad de reforzar el carácter de situado de los ateneos de manera de que les brinden herramientas ajustadas a los contextos y situaciones escolares. Dos profesores demandan que se propongan prácticas de enseñanza diferentes, pues notan que lo que se trabaja en los ateneos se viene haciendo; en este sentido, solicitan que los/las formadores/as se interioricen un poco más de lo que pasa en las aulas.

- **Sugerencias para el próximo año (necesidades a considerar, ajustes a realizar, etc.).**

Una de las cuestiones que tiene mayor recurrencia tiene que ver con la disposición de tiempo para pensar los problemas, elaborar, desarrollar y monitorear los proyectos. Al respecto, reclaman tener más tiempos institucionales (por ejemplo, una vez al mes poder contar con cuatro horas dedicadas al proyecto).

Sobre las actividades de formación los directivos solicitan alguna propuesta de capacitación específica según su rol, orientada a la gestión. Todos piden continuar con

los ateneos con otros temas. Algunos/as entrevistados/as proponen como temática a abordar en futuras capacitaciones la evaluación de los aprendizajes. Varios reclaman incorporar a estas instancias profesores y profesoras de todos los años. Un profesor sugiere pensar estrategias de formación en relación con el trabajo en departamentos. Varios demandan reforzar capacitación en didáctica, orientada a resolver cuestiones puntuales de la enseñanza según contextos:

*“Que nos den más ejemplos, herramientas para aplicar en diferentes situaciones, cómo trabajar en un contexto vulnerable.” (Docente)*

Otras sugerencias son:

- Continuidad de los proyectos (*“que no se corte, esto no es de corto plazo.”*).
- La participación de toda la escuela. Al respecto varios/as proponen promover una mayor relación entre todos los espacios curriculares, hacer un trabajo interdisciplinario.
- El intercambio con otras escuelas.
- La incorporación de observaciones de clases.
- La actualización de entrega de libros.
- Fortalecimiento de la evaluación de los aprendizajes.

*“El tema de evaluar implica, en algunos casos, situaciones que no podemos poner en palabras... eso también costó para que los chicos pudieran verse.” (Docente)*

Además, detectan como necesidad:

*“Que FARO entre al aula, que la tutora evalúe cómo se aplica FARO en el aula.” (Docente)*

*“Continuar con la perspectiva de este año que ha sido “más práctico”, seguir aprendiendo a hacer un programa, una secuencia didáctica.” (Directivo)*

*“Hacer un proceso de autoevaluación del programa.” (Directivo)*

**En cuanto a aspectos positivos y cambios**, reconocen que están logrando mejorar el rendimiento:

*“Se logró sostener a los estudiantes y se logró la promoción de estos estudiantes en los espacios de Lengua y Matemática.” (Directivo)*

*“En los resultados que estamos teniendo en el segundo y tercer cuatrimestre, en las evaluaciones se ha elevado entre un 30 y un 40% en el CB el índice de aprobación en relación a los dos años anteriores.” (Directivo)*

Se reconocen cambios significativos en la enseñanza y/o fortalecimiento de las prácticas escolares. Reconocen que la experiencia sirvió para mejorar, afianzar prácticas que se venían desarrollando y plantear otras maneras de enseñar así como modos diferentes de presentar los contenidos y actividades y definir el rumbo.

Los siguientes testimonios dan cuenta de algunos de los cambios que se están produciendo:

*“Lo mejor es haber definido un rumbo, un camino: la participación de los alumnos, el querer leer todos cuando van a la escuela... eso antes no pasaba... La revisión del enfoque de enseñanza de las áreas según lo establecido en los DC.”* (Directivo).

*“FARO te hace cambiar el eje de la discusión...Encaramos el 2019 con una reformulación del PEI, FARO nos preparó para una reforma. Nos consolida para el año que viene bajar los acuerdos en forma más consolidada.”* (Directivo)

*“Cosas que dábamos por sentadas trabajarlas desde otro lugar, fue muy lindo saber qué hacía cada una en su año, revisar las prácticas juntas con otro par.... En esta ida y vuelta los chicos se interesaron más. Lograron aprendizajes más reforzados”.* (Docente)

Se nota una mirada transdisciplinaria, la importancia de leer diferente, incorporar datos de otras disciplinas para contextualizar, comprender. Un director (Directivo 4) plantea que hubo otra articulación con el PEI y la adopción de una línea de fortalecimiento en 1er año en trabajo conjunto con la familia.

También refieren a cambios en los vínculos con los y las estudiantes y su reconocimiento como tales:

*“Aquí el avance más grande que hemos visto que alumnos que permanecían en un anonimato, que venían de otras escuelas con problemas de conducta, hoy encontraron un lugarcito que se les propone desde otro lugar: ... ha cambiado mucha nuestra relación en el aula. Ya no más eso de entrar con el parte de amonestaciones en la mano para poder trabajar, ha desaparecido casi totalmente. Está esperándonos el alumno... Cuando se abre la puerta con esto, la cosa cambia, no son siempre los chicos los que no pueden, sino que yo tampoco me acerco a ellos, a los otros...”* (Docente)

Por otra parte, **en cuanto a dificultades**, reconocen que fueron muchas durante el desarrollo del proyecto. La de mayor recurrencia es la resistencia de algunos profesores y profesoras a cambiar sus prácticas, a trabajar en conjunto y apropiarse del proyecto para llevar a cabo lo acordado. Comentan que con algunos profesores y profesoras es muy difícil trabajar. Otra dificultad tiene que ver con el alto ausentismo de los estudiantes. Dos entrevistados aluden a no contar con equipamiento tecnológico.

## Comentarios finales

Todos los entrevistados y entrevistadas hacen referencia al impacto que les produjo ser catalogados como escuela FARO, cuestión vivida al principio con dolor, desconcierto, porque ellos venían trabajando duro y los datos no lo manifestaban. Con claridad así lo expresan los entrevistados:

*“Al principio cuando nos dijeron que estábamos en ESCUELAS FARO nos dolió mucho. Al ver los números son duros... Yo recuerdo que la directora vino enojada...Eso fue en la primera reunión donde nos comunicaron... Fue bronca y dolor... porque uno hace mucho... Nos enganchamos todos...Pero dijimos... ahora hay que salir adelante... establecimos lazos, no estamos tan solos... Yo como profesora de Historia que también doy en la escuela también me veo distinta...Yo leo distinto...Ese es un crecimiento que ha logrado FARO: TODOS APUNTANDO A LO MISMO... QUE LEAN...A la distancia lo vemos positivo. Una profe dijo 'yo estoy contenta de estar en FARO. Aprendimos nosotros y los chicos'.” (Directivo)*

*“Cuando nos enteramos que estábamos dentro del Programa FARO, yo estaba como vicedirector en ese momento y el director lo rechazó, porque lo veía como un castigo, yo no lo veía de esa forma, no tuve esa mirada. Los primeros dos meses con FARO me di cuenta que a nosotros como colectivo docente nos benefició muchísimo. En la medida en que tenés un seguimiento, una tutora que te asiste, tenés evaluados los proyectos, llegamos hoy a un proyecto de prioridades muy trabajado. A nosotros nos AFIANZÓ como colectivo docente y nos permite mirar el siguiente ciclo mucho más decididos”. (Directivo)*

Varios/as acuerdan que el Programa fue una oportunidad para pensar la escuela, las prácticas y enseñar de otras maneras entre todos. Hoy lo pueden decir, advierten que han aprendido y que una de las condiciones fundamentales ha sido el no estar solos, ser acompañados por los y las colegas de la escuela y por otros y otras (tutores-as/facilitadores-as y supervisores-as). Reconocen que fue muy impactante la presencia del Ministerio de Educación en las escuelas, situación observada no sólo por docentes y directivos, ya que los y los estudiantes también se percataron de ello. Tal vez estas presencias imprimieron otra dinámica y provocaron el entusiasmo y deseo señalado por algunos/as docentes, cuestión que seguramente incidió en la mejora de los resultados de aprendizaje detectados por el momento.