



INFORME SOBRE LAS PRODUCCIONES DE LOS DIRECTIVOS Y SUPERVISORES DE *ESCUELAS SECUNDARIAS* EN EL MARCO DEL ENCUENTRO *ESCUELAS FARO*



Presentación

Este informe presenta los resultados del análisis y sistematización de 78 registros producidos por directores y directoras de escuelas secundarias en el marco de una actividad desarrollada en el encuentro de escuelas participantes del Programa *Faro*, realizado en el mes de noviembre de 2018. La actividad consistió en registrar bajo la metodología de *Ventanas de Johari* información relativa a las siguientes prácticas:

- **Ventana 1:** Prácticas (pedagógicas, didácticas y vinculares) que se ven en las escuelas y que tienen que seguir estando.
- **Ventana 2:** Prácticas (pedagógicas, didácticas y vinculares) que no se ven en las escuelas y que tienen que estar.
- **Ventana 3:** Prácticas (pedagógicas, didáctica y vinculares) que se ven en las escuelas y que no tienen que estar.
- **Ventana 4:** Prácticas (pedagógicas, didácticas y vinculares) que no se ven en las escuelas y que no tienen que estar.

A continuación, se enumeran y describen las prácticas consignadas por los actores en cada Ventana, ordenadas por su recurrencia, y luego se presentan consideraciones generales sobre las relaciones entre la información sistematizada de cada Ventana.

Análisis y sistematización de datos

Ventana 1: Prácticas (pedagógicas, didácticas y vinculares) que se ven en las escuelas y que tienen que seguir estando.

Respecto de las prácticas recurrentes consignadas en esta Ventana, se identifican las siguientes:

- **La definición/revisión colaborativa de las problemáticas a abordar en los Proyectos FARO.** En esta práctica, se menciona como actores involucrados fundamentalmente a los y las docentes de Lengua y Matemática; además, en varios casos se señala que la tarea fue realizada a partir de insumos/datos (los resultados de las pruebas *Aprender*, por ejemplo) y contemplando “fortalezas y debilidades”. La mención de esta práctica también aparece asociada a la selección/ implementación de estrategias acordes al problema definido, considerando especialmente su “relación con los estudiantes” y con el desarrollo de las capacidades fundamentales.

- **La organización de equipos y espacios de trabajo e intercambio colaborativos.** En este caso, dirigidos o conformados –aunque no exclusivamente- por los y las docentes de los espacios curriculares Lengua y Matemática. Se mencionan, además, diversos propósitos que se plantearon estos espacios institucionales: “fortalecer los vínculos” entre docentes –y con la gestión-, innovar o generar sentido de pertenencia, por ejemplo. Se manifiesta también, a modo de hecho, pero también de necesidad o aspiración, que estos espacios o modos de trabajo funcionen regularmente y que en ellos participe el/la supervisor/a.
- **La “mirada centrada” o la “puesta en foco” en las prácticas de enseñanza.** Al igual que en los casos anteriores, los directores/as hacen referencia, fundamentalmente, a un mayor reconocimiento, concentración o atención, en la enseñanza de la lengua y la matemática, pero también, de manera más general, a temas tales como la “dimensión pedagógica didáctica” de las prácticas docentes, a la evaluación, a las “capacidades fundamentales”, a las “prioridades pedagógicas”, a diversidad/heterogeneidad “de las aulas”.
- **La formulación/revisión de acuerdos didácticos.** Se enfatiza también la necesidad de continuarlos y profundizarlos, junto al hecho –y/o aspiración, en algunos casos- de que se lleven a cabo por espacios curriculares/áreas.
- **La articulación con/entre distintos niveles, actores y espacios curriculares.** Se menciona recurrentemente la articulación con la escuela primaria y las escuelas *FARO*; asimismo, con “otras instituciones”, con la “escuela especial”; entre departamentos o espacios curriculares y, recurrentemente, entre Ciclo Básico y Ciclo Orientado.
- **La atención/seguimiento/abordaje de las trayectorias escolares.** Aquí se hace referencia, más específicamente, a la atención/anticipación del abandono de los y las estudiantes, a su “diversidad” y al acompañamiento y trabajo con las familias.
- **La socialización de prácticas e indicadores educativos para el mejoramiento de la enseñanza.** Con ello, los actores se refieren a la socialización entre los y las docentes de “prácticas memorables”, “evidencia educativa”, narrativas, “resultados estadísticos”, acuerdos didácticos, estrategias de enseñanza.
- **La autoevaluación institucional.** Este aspecto es mencionado o asociado a una práctica concreta que es llevada a cabo y tiene que seguir estando, pero también como un insumo al que se recurre para definir las problemáticas a abordar.
- **El acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo.** Referido a los y las docentes de todos los espacios curriculares, pero en forma más recurrente a los espacios curriculares Lengua y Matemática.

- **La revisión de las prácticas de evaluación.** Fundamentalmente, se hace referencia a la elaboración de rúbricas y a la implementación de evaluaciones de proceso.
- **La planificación/implementación de secuencias didácticas.** Se enfatiza especialmente que se deben “seguir trabajando”.

Asimismo, entre las prácticas que *se ven en las escuelas y que tienen que seguir estando* los directores mencionan, aunque con una menor recurrencia: la mejora en la comunicación institucional, la capacitación continua en Lengua y Matemática, la sensibilización de los y las docentes en torno al Programa *Faro*, la utilización de diversos formatos institucionales, el trabajo con aulas heterogéneas y con el “oficio de ser estudiante”, las “prácticas áulicas contextualizadas”, “situadas” y la organización/participación en maratones de lectura, olimpiadas de matemática o ferias de ciencias.

Ventana 2: Prácticas (pedagógicas, didácticas y vinculares) que no se ven en las escuelas y que tienen que estar.

Respecto de las prácticas recurrentes consignadas en esta Ventana, se identifican las siguientes:

- **El monitoreo/seguimiento/observación de acciones planificadas.** En este aspecto, se incluyen el monitoreo de los acuerdos didácticos, la “relación de las planificaciones con el Proyecto *Faro*”, las prácticas áulicas, las “evidencias de aprendizajes”, entre otros. Además, se enfatiza la necesidad de construir “indicadores claros”, y que el monitoreo se realice “de manera colaborativa”, “con más eficacia”, “por curso”, “de manera continua”.
- **El logro de la participación/integración/compromiso/corresponsabilidad de todos y todas las docentes en el Proyecto FARO.** Fundamentalmente, los actores se refieren a los y las docentes de Lengua y Matemática del Ciclo Básico, pero también a docentes de otros espacios curriculares o, incluso, a los preceptores, como actores que deben estar/participar.
- **La extensión del Programa al Ciclo Orientado, su involucramiento en los Proyectos o las acciones planificadas.** También se hace referencia con cierta recurrencia a “otros espacios curriculares” y a las familias.
- **El trabajo en equipo, colaborativo, interdisciplinario, entre espacios/departamentos/áreas.** Asimismo, se hace referencia a la “construcción colaborativa de las agendas de los talleres”, al abordaje y superación de las dificultades en forma colectiva, a la conformación de equipos más integrados y a la coherencia del trabajo de todos/as como algo que debe estar/lograrse.
- **La formulación/cumplimiento/promoción de acuerdos didácticos institucionales.** En relación con este aspecto, se menciona y enfatiza la

necesidad de cumplir, internalizar, evidenciar los acuerdos en todas las áreas; también, que los mismo tomen “como marco el diseño curricular”, y que se elaboren acuerdos comunes, pero también específicos por cada área.

- **Articulación del Proyecto FARO.** Se menciona recurrentemente la necesidad de articular con la escuela primaria.
- **La implementación de evaluaciones de proceso y revisión/acuerdo de los criterios utilizados en las mismas.** Se asocia este aspecto con la necesidad de fundar estos cambios en acuerdos didácticos comunes y específicos por espacio/área.
- **El apoyo/acompañamiento pedagógico a los y las docentes.** Los actores agregan que esto se debe realizar “desde el inicio del año”, especialmente en las prácticas áulicas y por parte del equipo directivo.
- **La socialización de los Proyectos FARO, fundamentalmente al Ciclo Orientado y/o a otras Escuelas Faro.** Además, se hace mención de la necesidad socializar el Proyecto y el Programa entre todos/as los y las estudiantes de la escuela

Asimismo, entre otras *prácticas que no se ven en las escuelas y que tienen que estar* se mencionan la capacitación situada (en estrategias de enseñanza y de evaluación), la participación en ferias de ciencias, la mejor gestión de los tiempos institucionales para definir la problemática e implementar acciones, la inclusión/trabajo con juegos didácticos en la enseñanza de la matemática, las prácticas educativas fuera del aula, el trabajo con “el oficio de estudiante” y, en varios casos, se manifiesta que se deben “cumplir” y llevar a cabo las acciones planificadas.

Ventana 3: Prácticas (pedagógicas, didáctica y vinculares) que se ven en las escuelas y que no tiene que estar.

En esta Ventana, la cantidad de información consignada por los directores/as es menor que en las Ventanas 1 y 2, y las respuestas en algunos casos no se ajustan o enfocan consistentemente en la consigna, es decir, muchas respuestas dan cuenta de prácticas que se ven en la escuela y que no tienen que estar, como se solicita, pero otras dan cuenta de prácticas que se ven, que deben estar, *pero que deben realizarse de otra forma.*

- **La definición de la problemática/elaboración del Proyecto con poca participación y compromiso de docentes como de otros actores.** Aquí los directores/as señalan frecuentemente que la definición de la problemática se realiza sin la participación de coordinadores/as y preceptores/as o de los y las docentes del Ciclo Básico, y que esto no debe continuar así. Además, que deberían realizar más reuniones, conformar/consolidar equipos y formas de trabajo colaborativas, articuladas, discutir/reflexionar más sobre la intervención y, paralelamente, evitar sobrecargar a los/as jefes/as de

departamentos, responsabilizar a los/las coordinadores/as o asumir estas tareas desde el equipo directivo.

- **El diseño/ implementación de acciones/actividades sin considerar/gestionar/contemplar los tiempos o ciertas condiciones deseables.** En este punto, los directores/as señalan que hubo demoras en la implementación de las acciones (o no se cumplió el cronograma), o acciones que directamente no se llevaron a cabo; en ambos casos, por cuestiones vinculadas con su organización y una conciencia más cabal de los tiempos que demandaban o de su viabilidad, hecho que no debería repetirse. En este sentido, precisan que muchas actividades/acciones no estaban adecuadamente especificadas o planificadas y –agregan- no se comunicaron a toda la comunidad, eran “ambiciosas”, “sin articulación”, “complejas”, “sectorizadas”, todos rasgos que no deben estar presentes.
- **El desarrollo de prácticas áulicas descontextualizadas, sin relación con los objetivos del Proyecto o con los materiales sugeridos.** Esto incluye “lecturas” o “materiales poco significativos para los estudiantes”, implementación de estrategias “tradicionales” o, en otras palabras, falta de incorporación tanto de estrategias de la resolución de situaciones problemáticas como de bibliografía específica y actualizada, disponible para los espacios curriculares, y sugerida por el Programa.
- **La delegación en los y las docentes de la organización o coordinación de las reuniones departamentales.** En este caso, se hace referencia a la falta de productividad o cumplimiento de los objetivos que conllevó esta forma de organizar el trabajo o asignar responsabilidades y se señala la necesidad de intervención o mayor presencia del equipo directivo.
- **El monitoreo/seguimiento del Proyecto o las actividades sin prever/gestionar adecuadamente la participación de los y las docentes en estas tareas.** También se señala la necesidad de “profundizar” en el mismo o se menciona que en varias oportunidades el seguimiento fue “postergado”, “descuidado”.
- **La inclusión/previsión de una mayor participación de los y las estudiantes.** Con ello se hace referencia, por ejemplo, a la participación en actos conmemorativos, pero también, recurrentemente, a la consideración de “su punto de vista”, su “evaluación”, su conocimiento del Proyecto y las actividades. Es decir, los directores/as observan que hay prácticas que se llevan a cabo sin la participación de los y las estudiantes y que no debe continuarse así en el futuro.
- **La evaluación sin rúbricas, con formatos desactualizados, sin tener en cuenta los acuerdos realizados.** Los directores/as detectan e identifican estas prácticas como algo que está y no debe estar y destacan, paralelamente, la necesidad de revisar/trabajar las formas de evaluación, incorporar otras estrategias o respetar/cumplir –como se señaló- los acuerdos ya realizados sobre las mismas.

Por otra parte, en la Ventana 3 se enuncian una variedad de prácticas que, más que “no estar” –tal como indica la consigna-, deberían hacerse o estar, por ejemplo: priorizar los espacios curriculares Lengua y Matemática, planificar trabajos prácticos ante la ausencia de los y las docentes, desnaturalizar la mirada sobre el fracaso escolar, atender más las inasistencias –o, en otro orden- “lo pedagógico”-, lograr mayores acuerdos, trabajar más con TIC o hacer cumplir los acuerdos.

Ventana 4: Prácticas (pedagógicas, didácticas y vinculares) que no se ven en las escuelas y que no tienen que estar.

La información recurrente consignada en esta Ventana es la siguiente:

- **La “desvinculación” de la gestión o el equipo directivo de los problemas didáctico-pedagógicos de la enseñanza de la matemática y la lengua.** Esto también incluye la falta de “acompañamiento” o la “imposición” a los y las docentes como prácticas que no se ven y que no tienen que estar.
- **La exclusión, “falta de atención”, etc., a los y las estudiantes.** En este punto, los directores/as agregan: a su heterogeneidad/diversidad, a sus dificultades o necesidades de aprendizaje y a sus trayectorias escolares (inasistencias, etc.), fundamentalmente.
- **El trabajo individualista, sin articulación, “restringido al aula”;** es algo que no se ve y que para los/las directivos no tiene que estar.
- **El “dejar de lado”, “desinteresarse”, no valorar el Proyecto FARO.** En este punto, se hace referencia a que la comunidad educativa “no se quedó” sin intentar mejoras, no tomó ni tomará el Programa “como una política educativa más”, no lo desvinculó de la calidad educativa, ni dejó de “implementar las acciones planificadas”.

Además, los directores/as también señalan en esta Ventana que “no se improvisó”, no se realizaron “intervenciones aisladas”, no se dejó “de escuchar las problemáticas” o trabajar colaborativamente. Agregan también que no dejaron que los contenidos fuesen más importantes que las capacidades fundamentales o las estrategias didácticas y que no excluyeron “a ningún actor”, ni centralizaron la definición del problema y las líneas de acción en el equipo de gestión. Finalmente, aparece mencionado que no se cumple con la “observación de las clases” y que esto no debe seguir así en el futuro; asimismo, que ya no miran la escuela solo “cuantitativamente”.

Consideraciones generales

Planteando globalmente las relaciones entre las cuatro Ventanas se observa que son aludidas las mismas –o semejantes- prácticas como aquellas que están y deben estar, no están y deben estar, o están, pero no deben estar: la definición de las problemáticas, los acuerdos didácticos; las cuestiones vinculadas con la evaluación, la articulación, las trayectorias escolares y/o la atención/participación de los y las estudiantes constituyen algunos de los casos. Esto sugiere, más que inconsistencias, la identificación de prácticas significativas, estructurantes, por una parte, y una presencia, alcance o modalidad desigual/diferente de las mismas en las escuelas.

Por ejemplo:

- la definición de las problemáticas a abordar es algo que está –y debe estar- llevado a cabo en forma colaborativa, participativa, comprometida, como es el caso en la Ventana 1, pero también es algo que está –pero que no debe estar- (en la Ventana 3) desarrollado bajo ciertos aspectos o modalidades: “con poco compromiso”, “participación”, etc.
- El “monitoreo” es mencionado frecuentemente como algo que no está y debe estar, pero también como algo que se ve y no tiene que estar/realizarse bajo una determinada modalidad: con falta de participación, demoras, postergaciones, etc.

En ambos casos, como se decía, más que inconsistencia puede advertirse el papel significativo, estructurante de estas prácticas, junto a su diversa presencia, alcance o modalidad en las escuelas, desde la perspectiva de los actores.

ELABORACIÓN

DIRECTIVOS

Acosta, Mirtha Susana; Alonso, Marcela Rina; Araoz, Isabel; Arrieta, María Eugenia; Arroyo, Macarena; Báez, María Isabel; Bernasconi, Sandra; Bolatti, Marisa; Bonansea, Silvina; Brión, Graciela; Bustos, Marcos Antonio; Bustos, Silvia; Caballini, Delia; Castillo, María Dolores; Castro, Héctor Luis; Cesar, Analía; Chanquía, Angélica Gabriela; Contreras, Silvia Alejandra; Coppari, Marcelo; Cuitiño, Norma Beatriz; Del Rio, Francisco Pedro; Díaz, Yolanda; Elías, Silvia; Emiliani, Mabel; Fiore Reyna, María Inés; Flores, Marcela Inés; Gamen, Nancy; García, Gabriela; Ganesini, Sandra Noemí; Gigante, Viviana Lili; Giordano, Dora; González, Carlos; Groendijk, Rubén Héctor; Guzmán, Gabriel; Jara, Silvia Gloria; Ligorria, Laura del Carmen; López, Mariana Inés; Lorenzo, Miguel Ángel; Lozano, Irina; Lujan, Lidia Mariel; Luna, Estela; Masachessi, Claudia; Massari, Silvia; Mateo, Silvia Analía; Mazzieri, Claudio Roberto; Melis, Miriam; Mercado, Alejandra del Valle; Mercol, Rossana; Merlo, Rosa; Miranda, Mariana Teresa; Mondino, Claudia Edith; Montoya, Nancy; O'Dwyer, Lilian Patricia; Ortiz, Andrea Silvana; Peiretti, Liliana Rosa; Pereyra, Silvia Isabel; Pfeiffer, Rossana Mónica; Pierpaoli, Elbio; Quiliche, Gabriel Alejandro; Rivarola, Nancy; Rojo, Ernesto Alejandro; Roldan, Marisa; Romero, Fabián; Rosales, Adriana del Valle; Spaccesi, Omar; Staffolani, Liliana Alejandra; Stassi, Silvia; Taborda, Claudia Liliana; Tello, Patricia; Torres, Carlos Martín; Torres, María Isabel; Tulián, María del Valle; Vacchetta, Marta; Valenzuela, Ernesto Javier; Vallejos, Ariel; Vázquez, Andrea; Villada, Raquel; Vivas Raffin, Fabiola Judith.

SUPERVISORES

Aguirre, Elena; Bachi, Silvana; Bagginni, Shirley; Ballarino, Silvia; Bressan, Patricia; Cerutti, Adriana; Fessia, Andrea; González, Fernanda; Guzmán, Patricia; Londero, Laura; Lorenzo, Graciela; Ocaña, Eugenia; Pelosi, Alejandra; Pizarro, Jorge; Rosatto, Elena; Sairafi, Patricia; Silva, Marisa; Suarez, Daniel; Suarez, Laura.

Sistematización

Equipo del Eje 1 y Eje 3 del Programa Nuestra Escuela.

Diseño y diagramación

Área de Comunicación Institucional y Prensa.



Esta publicación está disponible en acceso abierto bajo la LicenciaCreativeCommons Atribución-
NoComercial 4.0 Internacional

Al utilizar el contenido de la presente publicación, los usuarios podrán reproducir total o parcialmente lo aquí publicado, siempre y cuando no sea alterado, se asignen los créditos correspondientes y no sea utilizado con fines comerciales.

Las publicaciones de la Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa (Secretaría de Educación, Ministerio de Educación, Gobierno de la Provincia de Córdoba) se encuentran disponibles en <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar>

17 de ENERO 2019