



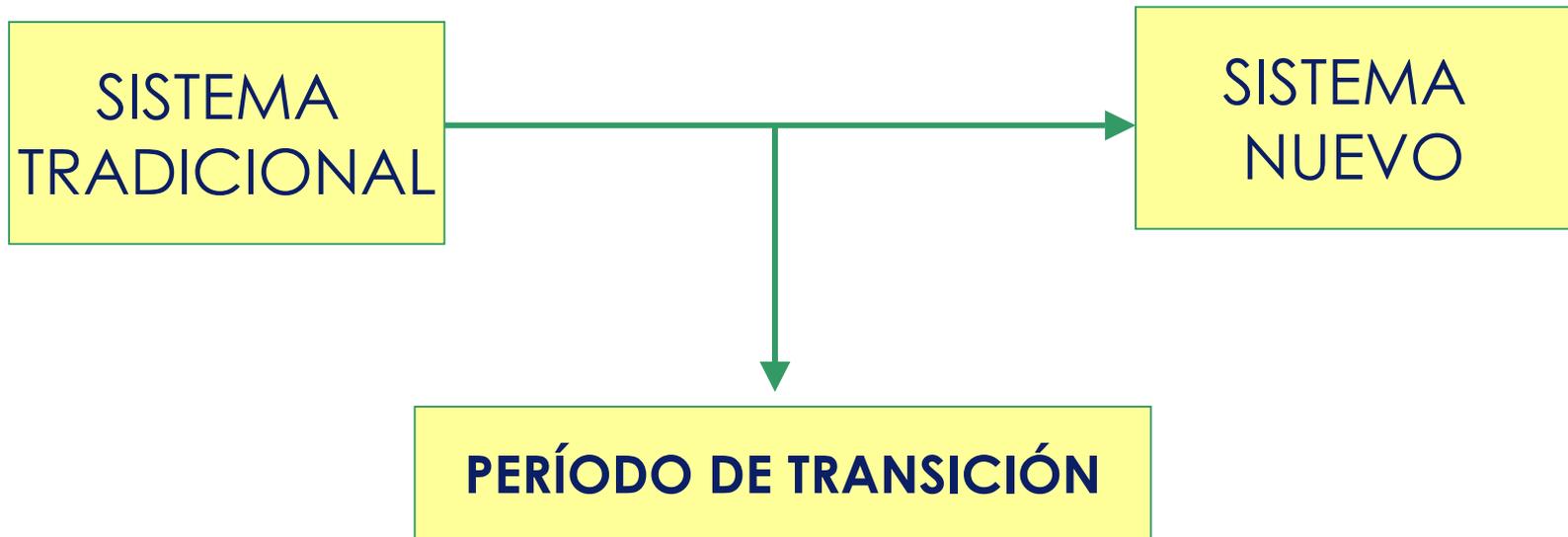
# **GESTIONAR LA MEJORA ESCOLAR: Ideas y herramientas para supervisores**

**Dra. Silvina Gvirtz**

**Córdoba**

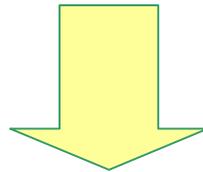
**14 de septiembre de 2009**

**¿Es necesario pasar a una nueva  
concepción de escuela, de gestión y de  
saberes?**



# El rol del supervisor: nuevos escenarios posibles

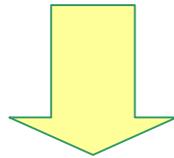
¿Cuál es el rol del supervisor en estos nuevos modos de gestión?



- ▶ Apoyo y acompañamiento pedagógico y administrativo a las escuelas
- ▶ Colaborar con la equidad de las escuelas a su cargo
- ▶ Control pedagógico y administrativo de la tarea
- ▶ Funcionar como intermediario entre las políticas centrales y las escuelas

# ¿Cómo se ejercen estas funciones?

**De gobernar escuelas bajo la vieja modalidad (supervisar, circulares, observar, controlar)**



**A nuevos roles que requieren el desarrollo de nuevas habilidades y competencias para nuevos modos de intervención**

## El rol del supervisor: una oportunidad para la mejora

- ▶ En tiempos de incertidumbre y complejidades, las organizaciones requieren espacios de reflexión y aprendizaje, porque cuando no se sabe qué hacer, es necesario **pensar para hacer**.
- ▶ El supervisor como oportunidad supone transformarse en un **aliado estratégico de la conducción**, aliado equidistante del mero control persecutorio y también de la complicidad de que todo está bien.
- ▶ El supervisor como red de sostén.

## El supervisor debe ser un facilitador organizacional, lo que implica que pueda situarse:

- ✓ **Detrás** del directivo, para sostenerlo, estimularlo y contenerlo
- ✓ **Al costado**, para acompañarlo
- ✓ Y tal vez **arriba**, cuando tenga que orientarlo o incluso observarlo
- ✓ **Pero nunca por delante**. Un buen supervisor es aquel al que se lo reconoce por sus efectos en la tarea y el proyecto, no por ocupar el escenario

(Fuente: Bernardo Blejmar, 2005)

El supervisor opera dentro de un sistema. Ese Sistema, el gobierno, el ministerio y las normas son quienes deben implementar una estrategia que sostenga el rol en términos salariales, de gestión, capacitación y procesos de contención

# Un rol de supervisión eficaz implica pasar de:

Un modelo de control de los procesos



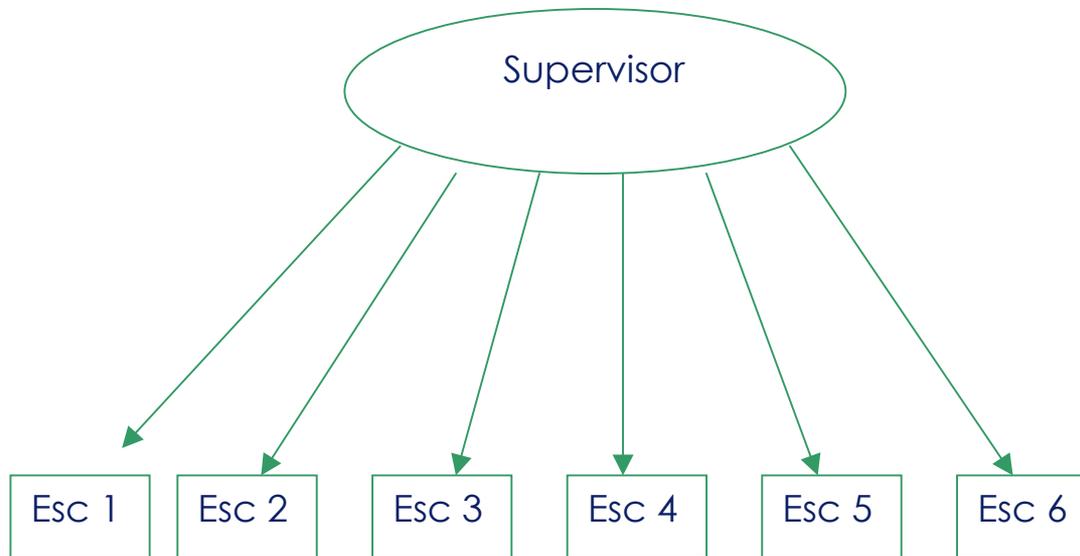
Un modelo de control de resultados y de ayuda durante los procesos

**En este sentido, el supervisor gobierna el sistema educativo, no es el mero ejecutor de políticas centrales.**

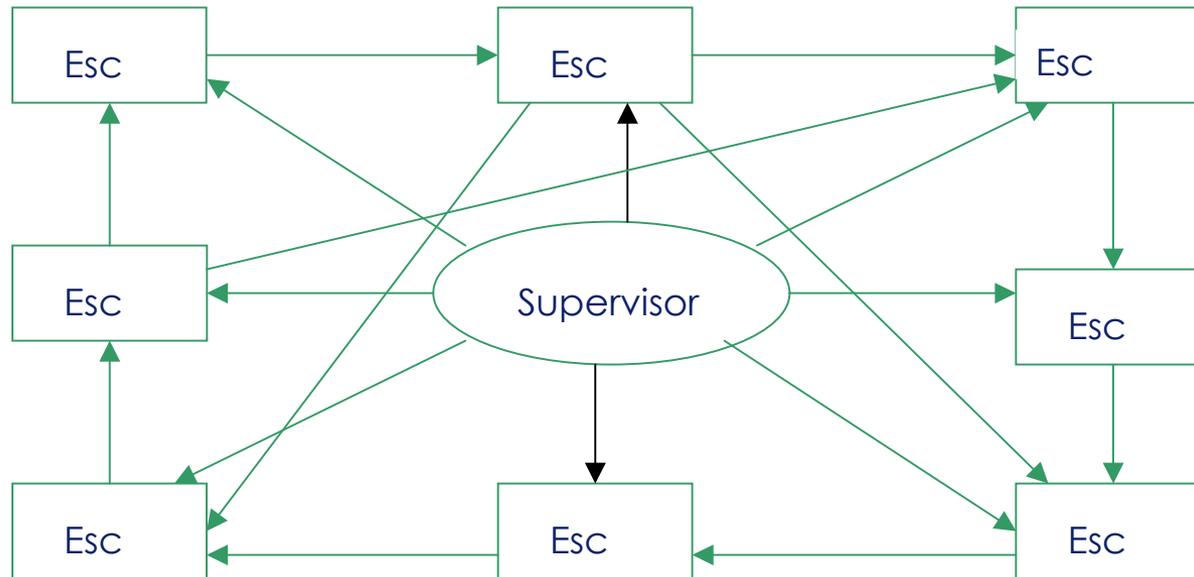
**Esto implica, indefectiblemente, una mayor responsabilidad y, a la vez, un gran desafío**

# Rol tradicional

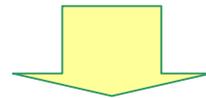
Históricamente, el supervisor no tenía una visión territorial del gobierno de las escuelas. No había una visión de conjunto



# Hacia un nuevo escenario en RED



Para tener una mirada de conjunto y **colaborar con la equidad** en las escuelas a su cargo, el primer paso consiste en tener **información relevante**, tanto cuantitativa como cualitativa de cada una de las escuelas



**El diagnóstico**

# Cómo elaborar un diagnóstico

**Diagnosticar significa descubrir y explicar los hechos o fenómenos más perceptibles y visibles por los que atraviesa la organización**

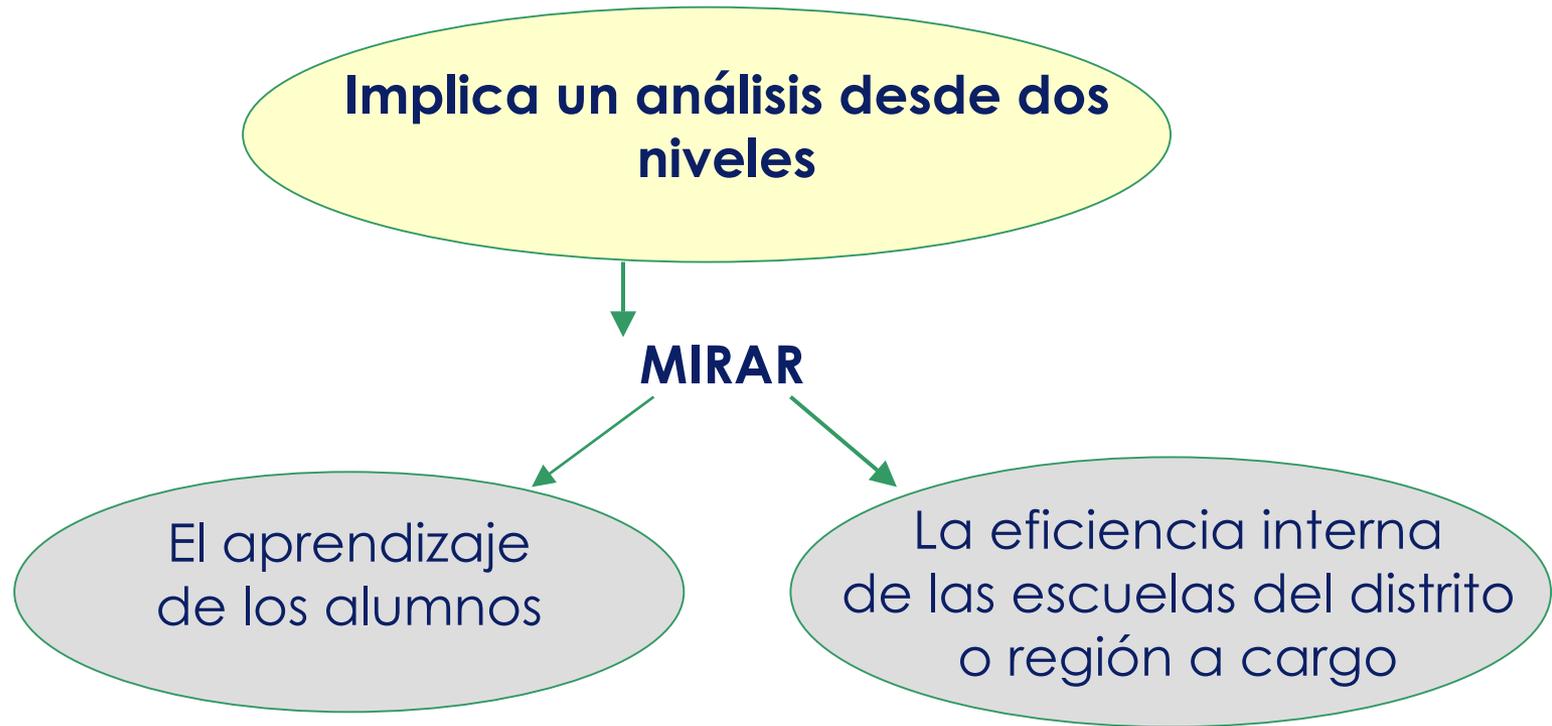
## Consideraciones

- Hacer un diagnóstico construye una toma de conciencia, define “dónde estamos parados”
- Se apunta a conocer exhaustivamente las cuestiones ligadas al desarrollo de la organización
- Implica una expresión de los principios, procesos y rasgos de la institución

## UN DIAGNÓSTICO REAL DEBE:

- ▶ Contar con evidencia empírica y no basarse en intuiciones
- ▶ Contar con información tanto cuantitativa como cualitativa

# ¿CÓMO ESTÁN NUESTRAS ESCUELAS?

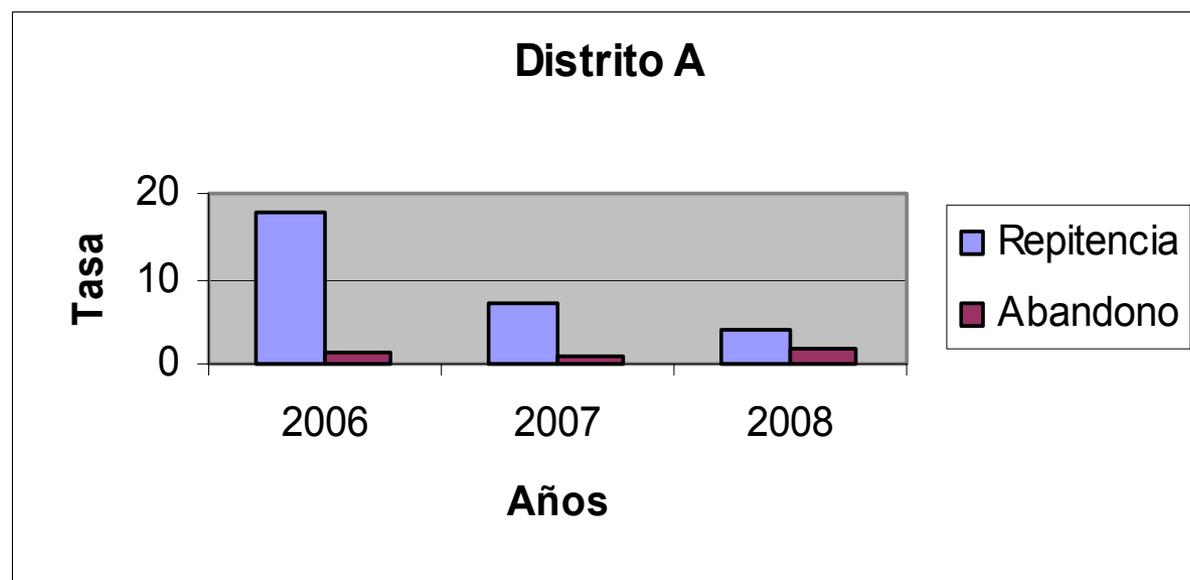


Tener una **visión de conjunto** apunta a evitar que en un mismo distrito o región haya escuelas de calidad a las que todos quieren asistir y escuelas de bajo rendimiento que no son demandadas por la comunidad

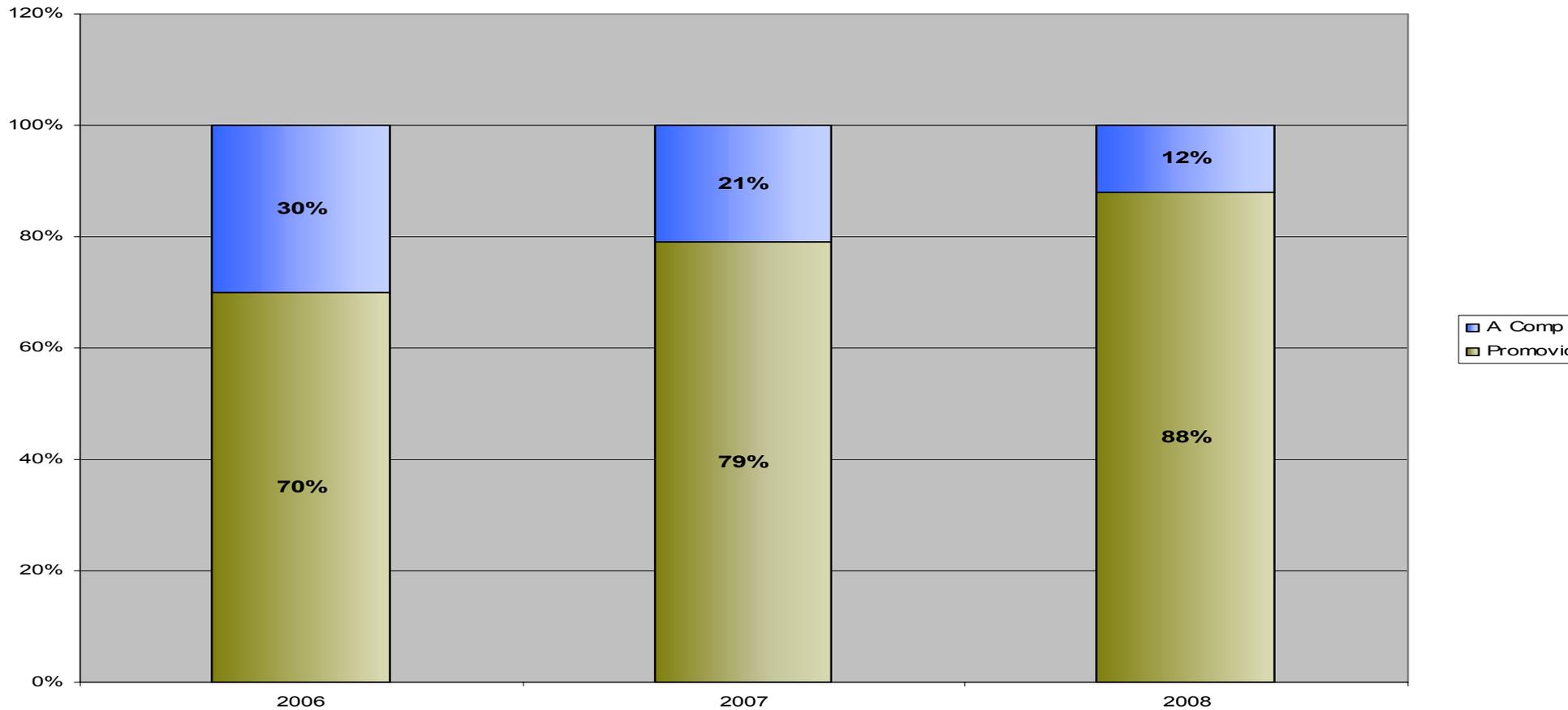
Es función de los niveles intermedios **contribuir a evitar la discriminación interna** del sistema educativo

# Algunos ejemplos

<b>Distrito A</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Repitencia	18	7	4
Abandono	1,33	0,83	1,73

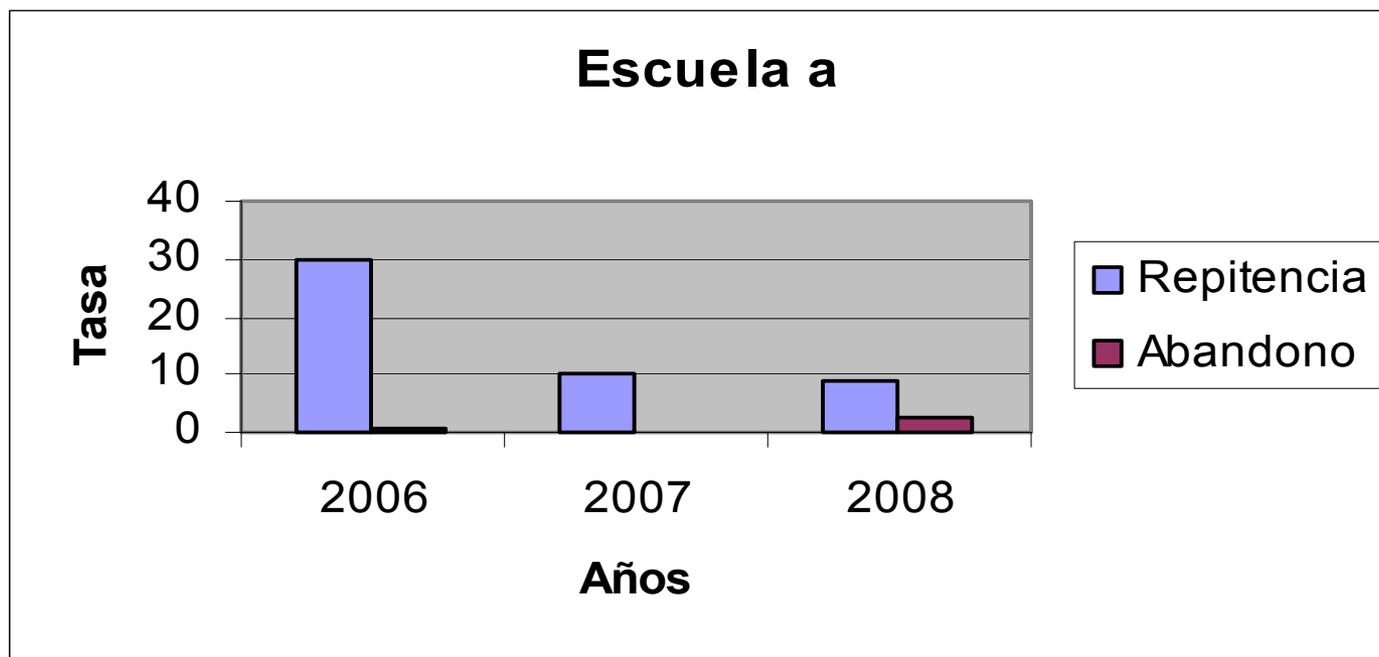


### Distrito A 2006 - Alumnos promovidos y a Compensar Años 2006 - 2007 -2008



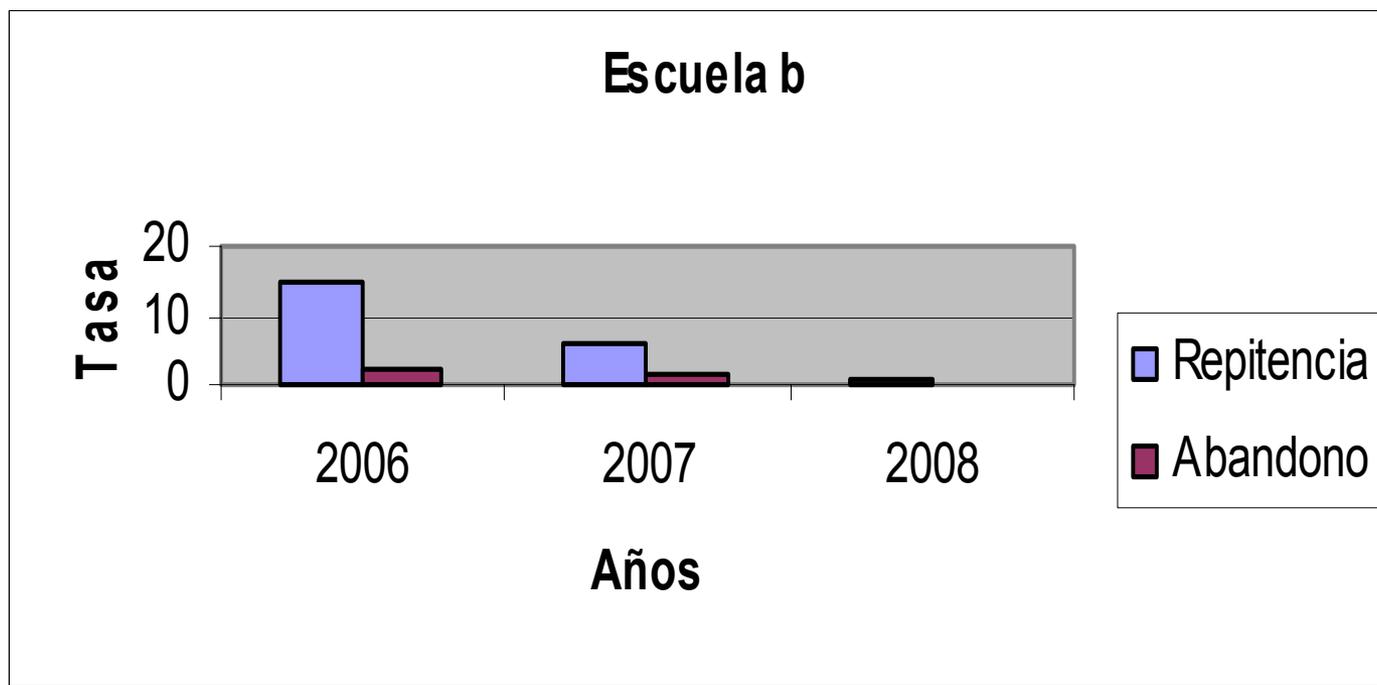
## Distrito A

Escuela a	2006	2007	2008
Repitencia	30	10	9
Abandono	0,5	0,25	2,78

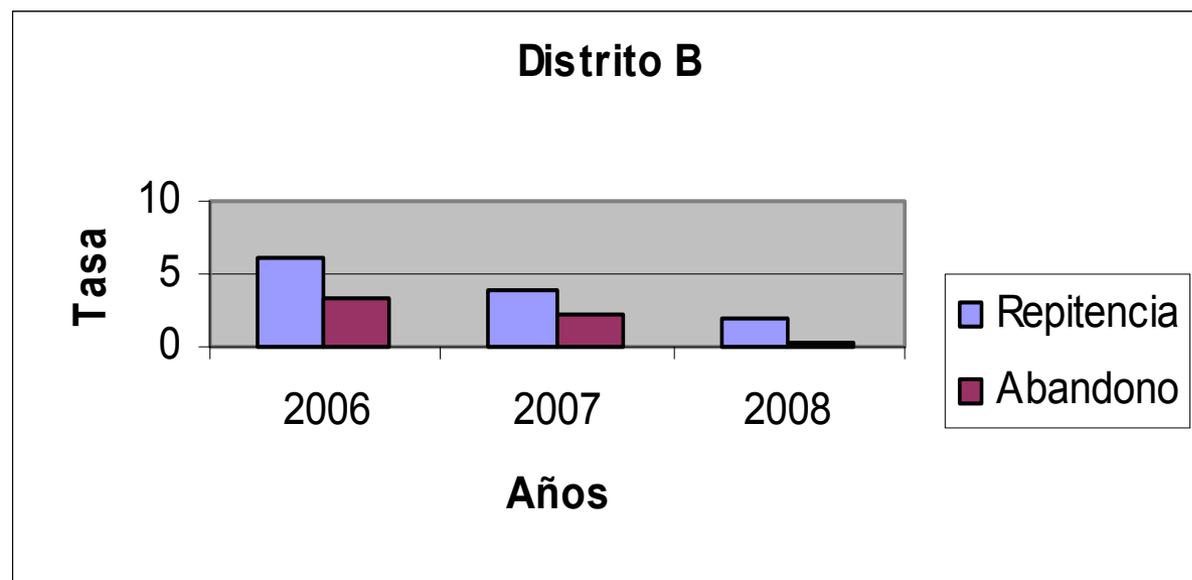


## Distrito A

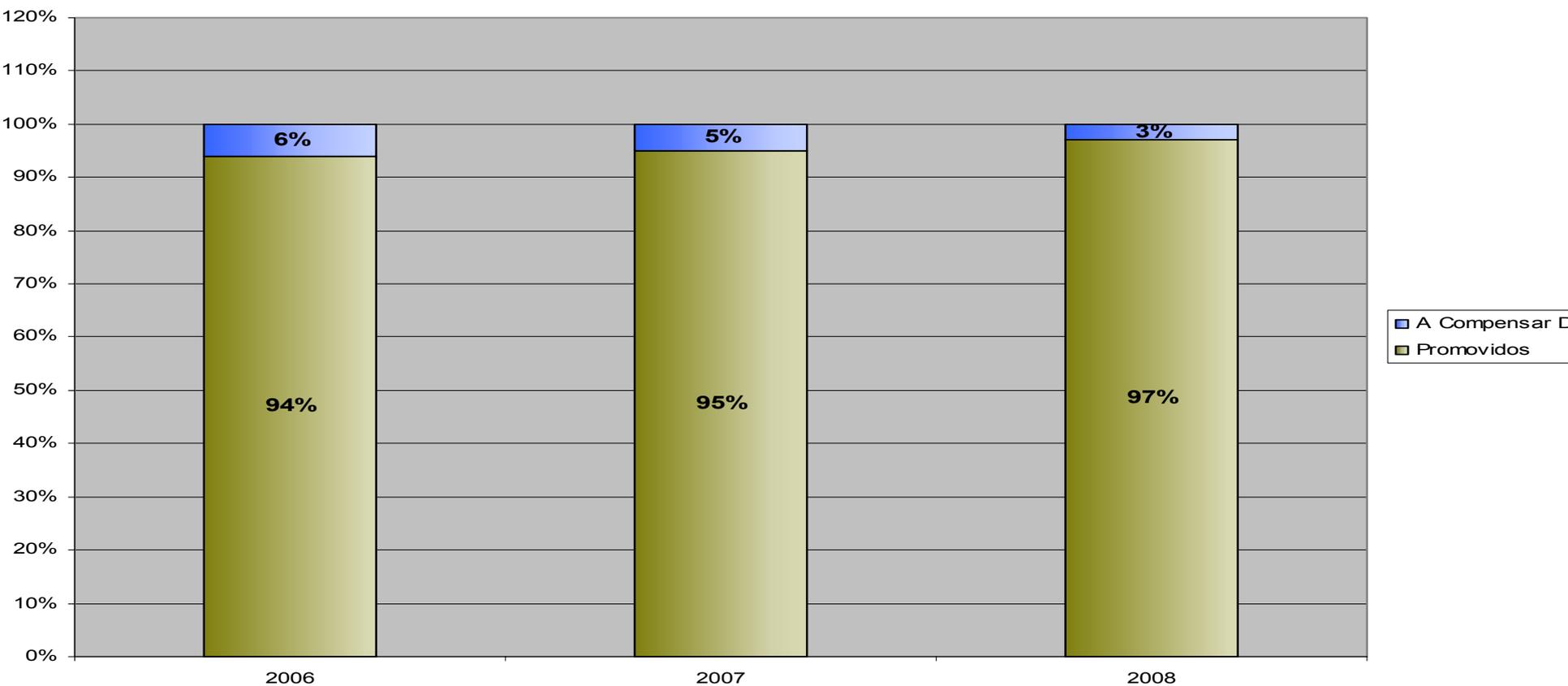
Escuela b	2006	2007	2008
Repitencia	15	6	1
Abandono	2	1,73	0



<b>Distrito B</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Repitencia	6	4	2
Abandono	3,32	2,19	0,15

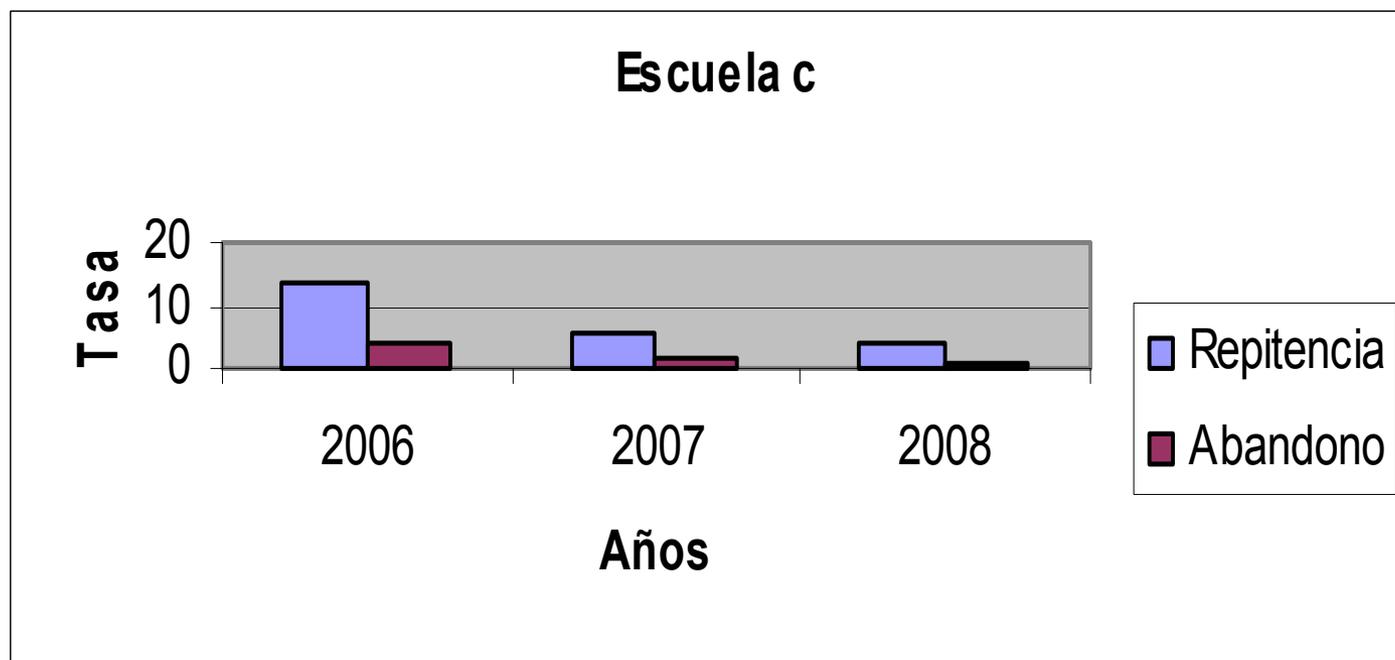


### Distrito B 2006 - Alumnos promovidos Directo y a compensar a Diciembre - Años 2006 - 2007 - 2008



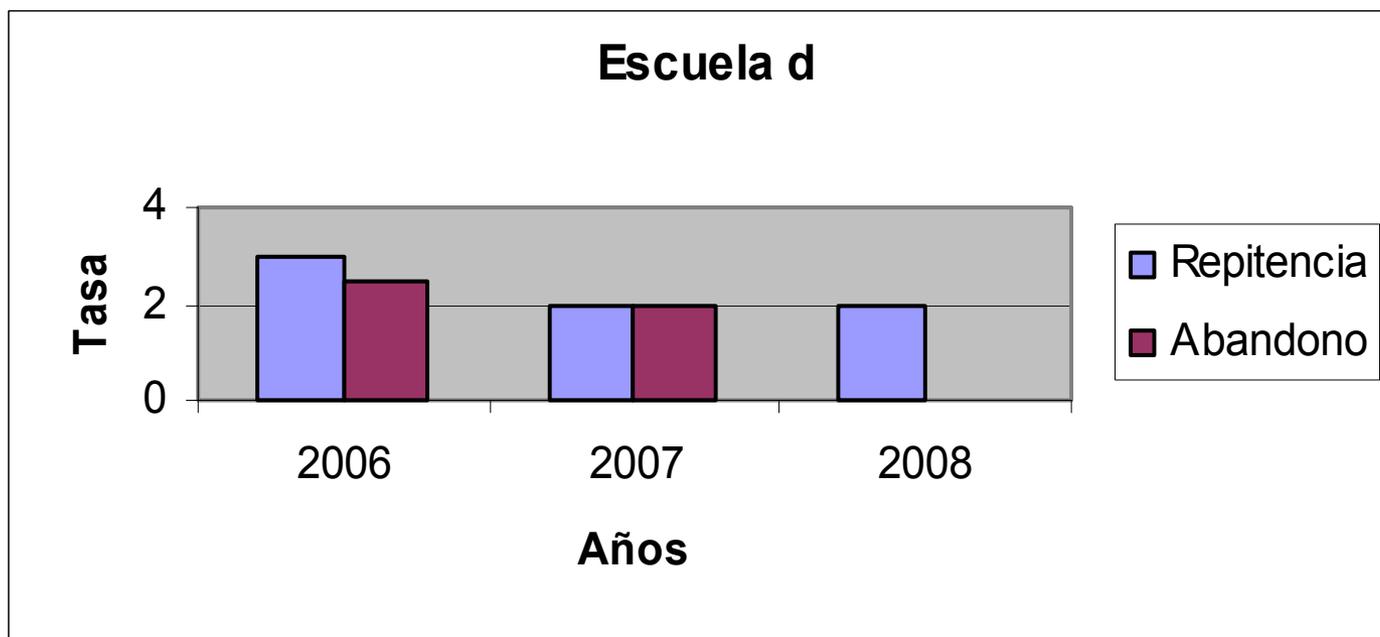
## Distrito B

Escuela c	2006	2007	2008
Repitencia	14	6	4
Abandono	3,8	2	0,94



## Distrito B

Escuela d	2006	2007	2008
Repitencia	3	2	2
Abandono	2,5	2	0



## Gobernar todas las escuelas implica:

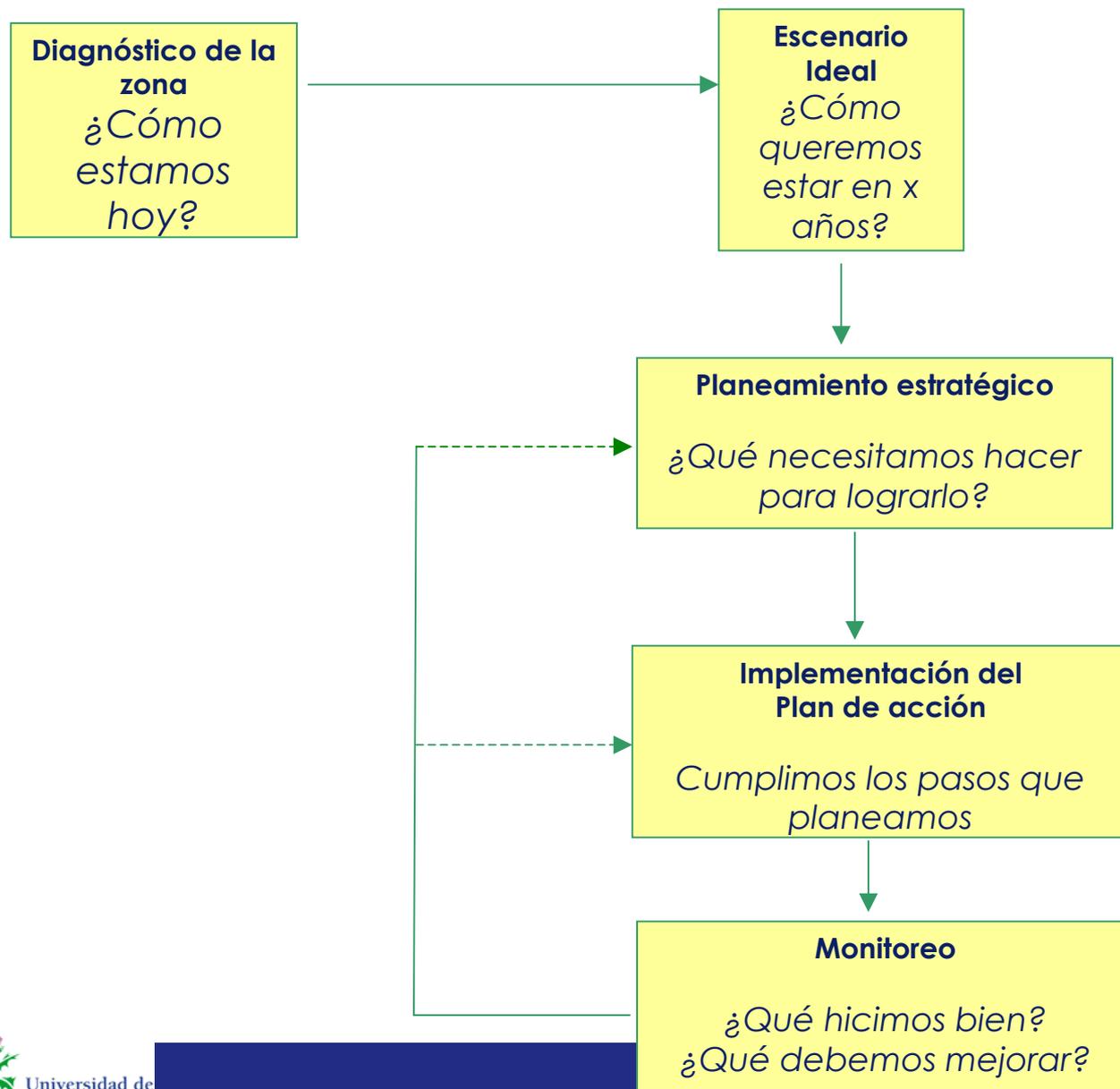
- ▶ Estudiar y analizar la demanda
- ▶ Contar con un diagnóstico realista de la región
- ▶ Elaborar planes de mejora
- ▶ Diseñar un planeamiento estratégico para la región a cargo que incluya estrategias diferenciadas en función de las necesidades de cada escuela
- ▶ Articular acciones con las escuelas, entre escuelas y entre escuelas y otros organismos de la comunidad (centros de salud, ONG; hospitales, comedores, etc)

El eje central de este tipo de gestión reposa en:

1. Una planificación en el largo, mediano y corto plazo.
2. Políticas de implementación
3. Procesos de auto evaluación permanentes

TODO ELLO REQUIERE LA FLEXIBILIDAD SUFICIENTE PARA VISLUMBRAR **NUEVAS OPORTUNIDADES**, ADAPTARSE AL **CAMBIO** SIN PERDER DE VISTA LAS METAS Y BUSCAR LA **PARTICIPACIÓN COLECTIVA** DE TODOS LOS ACTORES INVOLUCRADOS.

# Un proceso de planeamiento estratégico implica:



# Reorientando las prácticas:

- ▶ Del miedo a la confianza
- ▶ Del control a la mejora
- ▶ Del “acta” a la palabra
- ▶ Del interrogar al preguntar
- ▶ Del decir al escuchar
- ▶ De la mirada sobre la falta a la mirada sobre la posibilidad
- ▶ De la norma al proceso (basado en Blejmar, 2005)

## BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- ▶ *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza.* Gvirtz y Podestá (comps.), Granica, 2004
- ▶ *Why is so hard to get good schools?.* Larry Cuban. Teacher College Press, 2003
- ▶ *Sobre el aprender y el tiempo que requiere – Implicaciones para la escuela.* Stoll, Fink, Earl. Ed. Octaedro, 2004
- ▶ *Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?.* Fullan, M. y Hargreaves, A. MCEP, 1997
- ▶ *El ABC de la tarea docente.* Gvirtz y Palamidessi, Paidós, 1989
- ▶ *La gestión pedagógica en la sociedad del conocimiento.* Romero, C. Novedades educativas, 2005
- ▶ *La escuela que queremos.* Fullan, Michael; Hargreaves, Andy. Amorrortu editores, 1996
- ▶ *La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales.* Aguerro, I. et al UNQ, 2001
- ▶ *La micropolítica de la escuela.* Ball, Stephen, Paidós, 1989