

El proyecto de supervisión pensado desde la calidad educativa

*14-15-de agosto 2018
Entre Ríos*

*Lic. Delia Azzerboni
deliaazzerboni@gmail.com*

¿Es lo mismo ser director/a que ser supervisor?

- ¿Qué de lo que hago como director/a debería tomar y hacer como supervisor/a?
- ¿Qué de lo que hago como director/a no debería tomar y hacer como supervisor/a?
- ¿Qué de nuevo debería saber y hacer como supervisor/a?

¿Qué escuela?

¿Para qué mundo?

- Siglo XXI hiperconectado
- Multicultural
- Globalizado
- En constante cambio
- Con desigualdad
- Incertidumbre
- Con problemas que no conocemos

Preparar a los estudiantes para la vida volátil,
incierta, compleja y ambigua del Siglo XXI

¿Hacia qué escuela?

Capacidad de generar y utilizar conocimientos

Se requieren:

- Personas creativas e innovadoras.
- Sujetos extremadamente competentes y no repetidores.
- Habilidades intrapersonales e interpersonales.

Situar los procesos de enseñar y de aprender en el contexto social más amplio.

Desarrollar habilidades de pensamiento.

- "...una *educación de calidad* es aquella capaz de formar sujetos autónomos, libres y dotados de las herramientas, de los conocimientos necesarios para pensar y construir una sociedad más justa, democrática e igualitaria, a partir de la consideración de sus aspectos sociales, políticos, culturales y económicos".

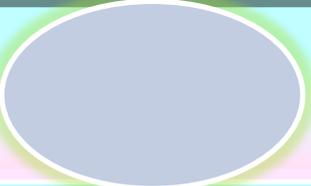
Azzerboni-Harf. Conduciendo la escuela

Una educación de calidad

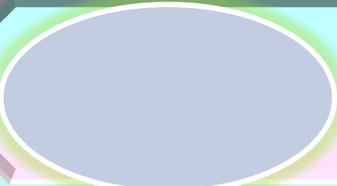
Propicia...

- Que todos los alumnos alcancen las competencias para insertarse activamente en la sociedad.
- La mejora de la calidad de vida.
- La mejora de los niveles de igualdad social.

Derecho a una educación de calidad



Ingreso.



Permanencia.



Retención.



Desde un trato justo y respetuoso.



Igualdad de oportunidades educativas.

Criterios a considerar

- Coherencia con el contexto.
- Conocer las necesidades de los alumnos.
- La calidad más que cantidad en los contenidos.
- La promoción de oportunidades.
- Materiales, medios, espacios adecuados.
- Aprendizajes útiles y relevantes.
- Respeto por las diferencias.

¿Qué es necesario discutir y acordar?

Eje epistemológico

Cómo se construye el conocimiento
Cómo se definen y entrelazan las áreas disciplinarias
Cómo se definen los contenidos curriculares

Eje pedagógico

Qué define al sujeto de enseñanza
Cómo aprende el que aprende
Cómo enseña el que enseña
Cómo se estructura la propuesta didáctica

Eje organización

Características de la institución escolar
Cómo es la estructura, definición de roles y funciones
Perfil de conducción y supervisión

Supervisión que apunta a una educación con calidad...

- Asume incertidumbres y dificultades como desafíos.
- Coherentiza con el contexto.
- Conoce las necesidades de los estudiantes y docentes.
- Promueve diversidad de oportunidades.
- Procura materiales, medios, espacios adecuados.
- Impulsa aprendizajes útiles.
- Respeta las diferencias.
- Gestiona la innovación y el cambio.

"Buen aprendizaje" en "Buenas escuelas"

El aprendizaje es un derecho fundamental de todo alumno, que ha de estimularse para ayudar a desarrollarse ciudadanos libres, autónomos, capaces... y no esponjas dispuestas a llenar sus cerebros de contenidos.

"Las escuelas que imaginamos son lugares excitantes: donde se ...arman puentes entre las metas del curriculum como retos y las necesidades particulares de cada estudiante..."

Darling-Hammond (2001)

Supervisión y buena escuela...

Promueve que cada escuela:

- Tenga buenos proyectos para el desarrollo de la ciudadanía, la ética y la conciencia ambiental.
- Despierte el interés, la curiosidad y la motivación de estudiantes y educadores.
- Todos aprendan desde su singularidad.
- Articule acciones con otras organizaciones sociales.
- Sea un espacio perfectible, en constante cambio y mejora.

Facilita condiciones para que la mejora surja, se desarrolle y se consolide en los contextos y prácticas singulares.

*Propósitos**

Actuar como intermediador y articulador

- Alienta la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en las turbulentas y muchas veces caóticas instituciones.
- Prioriza el asesoramiento y apoyo a directivos.
- Anima la creación de condiciones organizativas que faciliten la innovación y el cambio con autonomía.
- Confía en la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje interactivas y responsables como pluralidad de personas.

*Propósitos**

- Ejerce un liderazgo democrático y participativo.
- Contribuye a la conformación de redes colaborativas.
- Potencia la democratización de las estructuras organizativas, revisando rituales, rutinas y normas estereotipadas.
- Alienta la conformación de la cultura evaluativa.
- Crea redes comunicacionales claras.

Propósitos

- Promueve y evalúa proyectos institucionales desde una lógica compleja.
- Lidera y dinamiza la innovación y el cambio.
- Analiza situaciones conflictivas fortaleciendo un abordaje cooperativo.
- Se esfuerza por proveer recursos necesarios.
- Consolida el principio de continuidad pedagógica.

El principio de continuidad pedagógica

- Establecer en forma consensuada las estrategias que garanticen el aprendizaje de los estudiantes entre los actores del sistema educativo, en los distintos niveles de responsabilidad.
- Atención a las trayectorias educativas.
- Garantizar acciones en los diferentes niveles de gestión para evitar la interrupción de la continuidad y atender las eventualidades.
- Se vincula con el principio de inclusión.

Innovación

in ingreso o introducción de algo nuevo en una realidad preexistente

nova renovar, hacer de nuevo, cambiar, novedad, cosa inesperada

ción actividad o proceso, resultado, efecto.

El cambio para la mejora

... es inseparable del contexto.

... no podrá ser impuesto desde "fuera" si no es promovido y acompañado desde "dentro".

... de las escuelas es continuo y lento, imperceptible en plazos cortos, asombroso en plazos largos.

... tener la apertura de aceptar las "múltiples mezclas" que resultarán del esfuerzo de cambio.

... lo harán los actores educativos.

El cambio para la mejora

...necesita liderazgo potenciador.

...tiene que ser comprendido, planificado, gestionado y evaluado de forma colectiva.

...sólo llega a ser significativo si activa los procesos de acción-reflexión-acción.

... es un proceso de aprendizaje de cada institución.

... tiene un enfoque sistémico puesto que se trata de un proceso continuo.

La mirada caótica: Complejidad e incertidumbre

Conjunto de causas y consecuencias que ponen de manifiesto una dinámica no lineal en los sistemas.

Un sistema es complejo no sólo porque está formado por elementos heterogéneos sino por su interdependencia.

Falta de conocimiento seguro o fiable.

Duda, inseguridad.

Grado de incerteza que acompaña a la toma de decisiones dada la impredecibilidad del funcionamiento de los sistemas.

¿Cómo alcanzar lo que quiere?

- Apela a variedad de estrategias, relevantes, pertinentes.
- Ve la realidad desde su complejidad, integralidad y totalidad.
- Analiza las situaciones desde una mirada científica y profesional.
- Sostiene la continuidad y progresión en las acciones.
- Desarrolla habilidades para conocer a las instituciones e interpretar su identidad y necesidades.
- Desburocratiza...

¿Y qué necesita?

- Asumir un compromiso ético-ideológico con las finalidades educativas.
- Articular el nivel político educativo general con el nivel institucional, local, particular.
- Una formación (inicial y continua) para la gestión.
- Conocimientos para indagar problemáticas que impactan en las escuelas.
- Interpretar y dar a conocer marcos normativos.

¿Tiene que ser competente?

Desarrollar competencias

- Axiológicas: saber decidir.
- Cognitivas: saber pensar.
- Científico-académicas: saber hacer.
- Sociales/interpersonales: saber estar con.
- Personales: saber ser.

ii **Atareados como nunca!! Tareas referidas a...**

Articular instituciones e instancias superiores

Cambios e innovaciones

Gestión administrativo-organizativa

Conocimiento de su zona

Recolección y distribución de información

Conformación de redes y equipos

Detección y abordaje de conflictos

Procesos de evaluación, control y verificación

Desarrollo profesional de todos

Acompañamiento en la diversidad de contextos

El proyecto educativo de supervisión

Trabajo de conjunto que permite construir una mirada totalizadora y global de la zona para propiciar la mejora.

- ✓ Es tanto educativo como político: tipo de sujeto en esta comunidad
- ✓ Es herramienta esencial para la gestión: sustenta el estilo de liderazgo.
- ✓ Define "por qué y para qué estamos aquí".
- ✓ Define líneas de acción, prioridades, resultados deseados y los modos de lograrlos.
- ✓ Es medio para impulsar la participación y el protagonismo.

¿Para qué un PES?*

- Propicia la mejora de la calidad educativa.
- Clarifica criterios y concepciones.
- Relaciona la política educativa con su Diseño Curricular.
- Consolida la identidad de la zona.
- Provee información.
- Facilita la comunicación en la zona.
- Fortalece la implementación del D.C.

¿Para qué un PES?

- Brinda un marco a las escuelas y les otorga coherencia.
- Facilita la evaluación.
- Da oportunidad para un uso más adecuado de tiempos, espacios y agrupamientos.
- Expresa la responsabilidad de quien/quienes lo formulan.

¿Para qué un PES?

- Vincular con PEI.
- Trabajar en torno a la identidad de las instituciones.
- Articular los proyectos específicos con los programas de política educativa.
- Profesionalizar la gestión.
- Dar sentido a la gestión.

Paradigmas de la planificación

- Clásico: normativo. Basado en la racionalidad estricta.
- Estratégico-situacional: basado en la racionalidad creativa, adecuaciones durante el desarrollo.
- Reconoce lucha de fuerzas, incertidumbre, conflictos, imprevistos.
- Se caracteriza por la versatilidad, flexibilidad, adaptabilidad, creatividad.
- Pensada desde una lógica compleja.

¿Qué es necesario tener en cuenta?

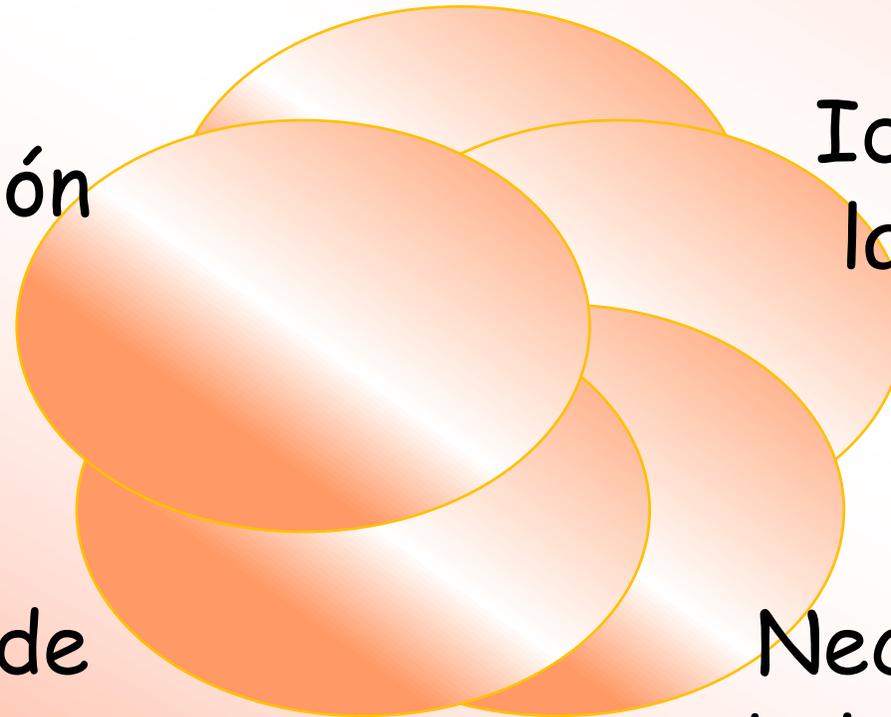
Política
jurisdiccional

Información

Identidad de
las escuelas

Estilo de
liderazgo

Necesidades
de las escuelas



¿Desde dónde pensar el PES?



Conocer la zona



Buscar información con instrumentos adecuados



Analizar necesidades y requerimientos



Definir líneas políticas y de gestión prioritarias



Enunciar líneas de acción

¿Es posible considerar estos rasgos identitarios?

- Visión articulada y proactiva de la zona
- Construcción de acuerdos
- Trabajo en equipo
- Valoración de lo colectivo
- Perspectiva global y a su vez singular
- Valoración del cambio y la innovación
- Visión dinámica, contextualizada y sistémica
- Tendencia a la "acción y concreción"
- Viabilidad

¿Por qué y para qué reunir información?

- Se actúa con rigurosidad y profesionalidad en la toma de decisiones.
- Se detecta el impacto de factores deseables y no deseables.
- Se cuenta con datos fidedignos a lo largo del tiempo.
- Se elaboran estrategias para evitar la rutinización, la "intuición" y el impulso.
- Se profundiza la mirada pedagógica de las instituciones.

A recoger información!

Del entorno comunitario

De la documentación elaborada en las instituciones

De los equipos directivos

De los estudiantes

De los PEI

De las planificaciones...

Información cuantitativa

- Matrícula inicial, cuatrimestral, final, a largo de los últimos años.
- Índices de aprobados y desaprobados.
- Calificaciones.
- Abandonos.
- Repitencias.
- Incorporación y rotaciones de docentes.
- Licencias.
- Capacitaciones.

Información cualitativa

- Documentos sobre reuniones de asesoramiento.
- Registro de entrevistas con padres.
- Documentos para información de los educadores.
- Actas sobre intervenciones del equipo de gestión en diversas situaciones.
- Testimonios acerca de la implementación de los lineamientos curriculares.
- Informes evaluativos.

¿Qué técnicas usar?

Fuentes primarias

- Entrevistas
- Observaciones
- Encuestas
- Dinámica de grupos
- Paneles
- Debates
- Opinión experta
- Análisis de documentos
- Registros descriptivos

Fuentes secundarias

- Información estadística
- Documentos personales
- Archivos públicos
- Informes de prensa

¿Qué instrumentos usar?

- Cuestionarios: estructurados, semiestructurados, abiertos
- Guías de entrevista, de observación
- Fichas
- Diario de campo
- Lista de control
- Escala estimativa

Observar

- De Ketele:
- ... "proceso que requiere atención voluntaria e inteligencia, orientado por un objetivo terminal y organizador, y dirigido hacia un objeto con el fin de obtener información".

Observar

- Comprender la complejidad e incertidumbre de la realidad, contextualizada, a partir de creencias, teorías y marcos referenciales.
- “Examinar” algo o algunos sujetos desde la intención del observador.
- Requiere atención voluntaria, selectiva, inteligente.
- Está siempre orientada por un propósito.

Componentes del P.E.S.

- Identidad
- Visión
- Proyectos específicos
- Evaluación

La identidad

¿Quiénes somos?

Articula:

- ✓ Rasgos de la zona.
- ✓ Rasgos de las escuelas.
- ✓ Rasgos del equipo de supervisores.

La identidad

- ✓ ¿Cuáles son las líneas prioritarias de la jurisdicción?
- ✓ ¿Cuál es la historia de la zona?
- ✓ ¿Cuáles son los problemas, necesidades y demandas de cada escuela?
- ✓ ¿Qué caracteriza a cada escuela y su equipo directivo?
- ✓ ¿Cuáles son los principios y valores que sustentan los supervisores?

La visión

¿Qué pretendemos?

- Construcción compartida de expectativas a lograr.
- Impulsar el escenario de un futuro posible.
- Redefinir el estado actual hacia lo deseado y descongelar lo reactivo.
- Formulación desde lo real a lo deseado.
- Comunicar, propiciar y alentar el cambio.

A nivel:

- Central
- Del equipo de supervisores
- De la zona
- De las instituciones

La visión

Define desde presupuestos ideológicos, políticos y pedagógicos:

- Las instancias de articulación de niveles de acción.
- Las formas de participación, delegación y toma de decisiones.
- El estilo de gestión.
- La dinámica de las relaciones y procesos comunicacionales.
- Los rasgos de la estructura organizativa.
- Tipo de escuela que se requiere.
- Concepciones acerca del enseñar y aprender.

Los proyectos específicos

Responsabilidad que asumen los actores para definir acciones concretas y viables.

Interpelación desde la realidad más o menos insatisfactoria hacia la visión.

Plantea líneas de acción comunes desde la política nacional y provincial y propicia las singulares.

Resume:

- ☐ "Invenciones" para acercarse a lo deseado.
- ☐ Acercamiento a la visión.
- ☐ La mejora de la calidad educativa.

Los proyectos específicos

Expresan:

- Una clara visión de la zona.
- La reflexión compartida.
- La reducción de la incertidumbre.
- La coordinación entre escuelas.
- La construcción de redes.
- La conformación de equipos intercomunicados.
- La apertura hacia proyectos institucionales.
- La potencia de la reflexión y la toma de decisiones pertinente... o no.

¿Pueden ser ejemplos?:

- "Informatización del sector administrativo"
- "La reflexión como eje de las prácticas"
- "Resignificación de espacios y tiempos"
- "Repensando el sentido de los contenidos"
- "Creando mejores condiciones para la articulación educativa"
- "La observación áulica como instrumento para el asesoramiento pedagógico"
- "Mejorando los procesos de circulación de la información"
- "Pensando estrategias metodológicas desafiantes para enseñar"

Evaluación del proyecto

Trabajo colegiado para asignar un juicio de valor a ciertos hechos a partir de un parámetro previamente establecido.

Considerar:

- ✓ Los propósitos
- ✓ Los destinatarios
- ✓ Indicadores e instrumentos
- ✓ Fuentes
- ✓ Tiempo disponible
- ✓ Quiénes evaluarán

¿Asesorar o no asesorar?

- Resguardar las acciones de enseñanza y de aprendizaje que aseguren la calidad.
- Apoyar a las escuelas en la implementación de transformaciones.
- Propiciar la innovación.
- Orientar a los equipos directivos hacia un funcionamiento dinámico, flexible y autónomo.
- Fortalecer la identidad particular.
- Ayudar a abordar situaciones problemáticas.
- Facilitar decisiones acerca de proyectos institucionales.
- Instalar prácticas reflexivas.

Evaluar, controlar o ¿no evaluar ni controlar?

Regulación crítica

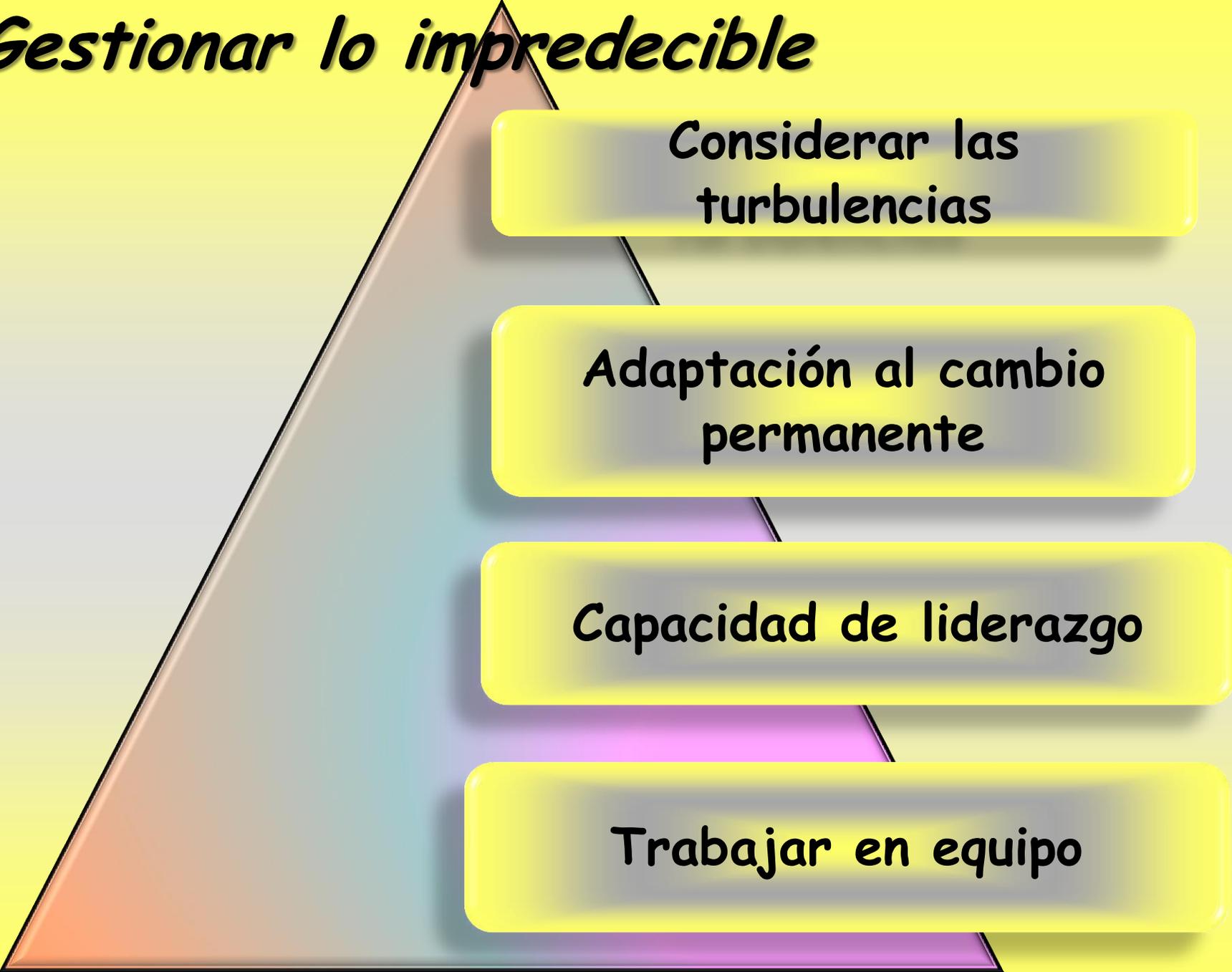
Control  Evaluación

Ajustar las acciones en relación a un objetivo.

A partir de una lectura orientada.

Imprescindible para la toma de decisiones

Gestionar lo impredecible



Considerar las
turbulencias

Adaptación al cambio
permanente

Capacidad de liderazgo

Trabajar en equipo



Liderazgo

- Capacidad de crear condiciones para que algo se movilice en los sujetos y en las matrices culturales de la institución.
- Genera la reflexión.
- No impone sino que permite actuar.
- Marca el rumbo, la visión, sin coerción, amenazas ni sobornos.
- Se esfuerza en potenciar a los demás.
- Influye en la cultura institucional.
- Su autoridad se incrementa porque sus acciones lo "autorizan".

Liderazgo en acción

Consigue que se haga lo que hay que hacer sin que sea imprescindible su presencia, haciendo que lo mejor de cada uno salga a relucir: pasaje paulatino del control de la situación.

Es una gestión profesional y profesionalizadora que incide en los procesos de mejora.

Liderazgo situacional

“El mejor estilo es el que se adapta a las circunstancias y a las capacidades, actitudes y grado de motivación de los seguidores”.

P. Hersey y K. Blanchard

Liderazgo transformacional

Liderazgo de las organizaciones que aprenden, cambian y se adaptan permanentemente con visión de futuro.

Liderazgo potenciador

- Implica a otros miembros, para mirar más allá de los propios intereses y centrarse en las metas de toda la institución.
- Prioriza acciones vinculadas con el derecho a una educación inclusiva y equitativa.
- Busca transformar las relaciones de poder.-

*El proyecto de supervisión
pensado desde la calidad educativa*

Obra empezada, medio acabada.

Poquito a poco hila la vieja el copo.

Donde menos se piensa, salta la liebre.

Una sola golondrina no hace verano.

*Todo depende del color del cristal
con que se mire.*

Soñar no cuesta nada.

Si no es Juan es Pedro.

*Si la montaña no viene a Mahoma,
Mahoma va a la montaña.*

Según es el pájaro así es el nido.

A palabras necias, oídos sordos.

A su tiempo maduran las brevas.

*Acertar a la primera,
no se ve todos los días. -*

Muchas gracias, Entre Ríos!!



deliaazzzerboni@gmail.com