CONSTRUIR UNA BUENA ESCUELA:

**HERRAMIENTAS PARA EL DIRECTOR**

CONSTRUIR UNA BUENA ESCUELA: HERRAMIENTAS PARA EL DIRECTOR

SILVINA GVIRTZ / IVANA ZACARIAS / VICTORIA ABREGÚ

INTRODUCCIÓN

En este libro recogemos mucho de ese conocimiento (experiencias, investigación científica) para ponerlo al servicio de quienes, se enfrentan con el desafío de dirigir una escuela. En primer lugar nos abocamos a caracterizar lo que representa una buena escuela y a profundizar cada una de sus dimensiones.

En segundo lugar, mostramos por qué, es no solo posible construir una buena escuela, sino también necesario si queremos crear una sociedad justa en el siglo XXI.

Posteriormente, abordamos la cuestión de los indicadores de gestión como herramienta fundamental para medir ante qué tipo de escuela nos encontramos.

En cuarto lugar y a sabiendas de que es deseable y posible construirla, nos preguntamos cómo hacerlo. Identificamos dos tipos de prácticas: la implementación de un proceso de mejora continua y la presencia de un fuerte liderazgo por parte del director/a o del equipo directivo.

Finalmente, hemos identificado un conjunto de espacios e instancias relativos a la gestión específica de una buena escuela sobre los cuales el director, a lo largo del año, debe operar.

Estas acciones se enmarcan dentro de las tres dimensiones del rol del director: la pedagógica, la sociocomunitaria y la técnico – administrativa.

CAPÍTULO 1: ¿QUÉ ES UNA BUENA ESCUELA?

En la década de los ochenta, Peter Mortimore, definió como buena escuela aquella en la que los alumnos progresan más allá de lo que cabría esperar al considerar aquello que traen al momento de entrar. Una buena escuela es aquella que enseña lo que el alumno no podría aprender por sí mismo.

En los 90, se incluye el concepto de equidad y se define como buena escuela aquella en la que todos sus alumnos progresen.

Louise Stoll y Dean Fink (2004) definen en esa misma perspectiva como buena escuela aquella que responde a estas características:

* Promueve el avance para todos los alumnos, más allá de los conocimientos que poseen y de los factores del contexto.
* Garantiza que cada alumno alcance el máximo nivel posible-
* Aumenta todos los aspectos relativos al conocimiento y al desarrollo del alumno.
* Sigue mejorando día a día.

Siguiendo a Pam Sammons algunos de los factores como elementos recurrentes en las escuelas con buenos resultados son:

* Liderazgo profesional, participativo, distribuido.
* Ambiente que estimula el aprendizaje.
* Concentración en la enseñanza y el aprendizaje.
* Altas expectativas.
* Seguimiento del progreso de los alumnos.
* Enseñanza con sentido.
* Aprendizaje organizacional permanente.
* Sólida relación familia-escuela.

Susan Rosenholtz diferencia las escuelas “transformadoras” de las “inmovilistas o con empobrecimiento del aprendizaje” y señala algunas características encontrada en las escuelas con bajos resultados:

* Falta de visión.
* Liderazgo desenfocado.
* Disfunciones en las relaciones de personal.
* Prácticas de aula ineficaces.

David Reynolds y otros afirman que la clave del éxito son los resultados de los alumnos en el campo académico, estos resultados son el foco de las buenas escuelas.

¿Qué podemos extraer de esto? Que hay un espacio importante, liderado por el director, en el que es posible tener buenos resultados a pesar de las condiciones. Aun en aquellas escuelas que reciben niños en situación de altísima vulnerabilidad social, podemos encontrar diferencias importantes, con impacto directo en el aprendizaje, según la impronta que su equipo directivo le dé a la institución.

¿Cómo definimos hoy una buena escuela?

**Una buena escuela es donde todos los niños pueden ingresar sin ser discriminados, se gradúan en tiempo y forma, pueden continua con éxito el nivel siguiente de enseñanza, aprenden contenidos socialmente significativos, disfrutan del conocimiento y pueden aplicarlo a nuevas situaciones. (Silvina Gvirtz)**

Queremos construir un país con igualdad de oportunidades y justica social en donde todas las escuelas sean buenas escuelas.

La meta es la razón de ser de nuestra organización, reúne los valores y objetivos principales, y defines sus funciones y acciones más específicas, **nuestra meta debería ser construir una buena escuela** en donde todos los niños/as pueden ingresar sin ser discriminados, se gradúen en tiempo y forma…

***¿Qué quiere decir que todos los niños pueden ingresar sin ser discriminados?***

El director puede garantizar que los niños que se inscriban en su escuela no sufran ningún tipo de discriminación. Dado que ningún niño debe ser discriminado, es preciso que el/la director/a se comprometa a generar las condiciones que de ellos dependan para asegurar que aquello se cumpla. Porque el acceso a la educación en igualdad de oportunidades para todos es un derecho y como tal ha sido reconocido por la Convención de los Derechos del Niño en 1989 e incorporado a nuestra Constitución Nacional en 1994 y porque la discriminación tiene efectos negativos indelebles en la autoestima del niño.

***¿Qué quiere decir que todos los niños se gradúen en tiempo y forma?***

La experiencia nos muestra que es posible lograr que todos los niños se gradúen a la edad que les corresponde, aprendiendo aquello que es indicado para ese momento de su vida. Y es la responsabilidad de una buena escuela proponerse alcanzar esos objetivos. Porque la repitencia es una de las principales causas de fracaso escolar y abandono, porque sigue constituyendo un estigma social, que perjudica al alumno a lo largo de toda la vida y porque no resuelve el problema del aprendizaje.

***¿Qué quiere decir que todos los niños puedan continuar con éxito el nivel siguiente?***

Para que cada uno pueda desarrollarse integralmente como ciudadano, debe poder acceder a mayores oportunidades tanto en otros niveles del sistema educativo como en el campo profesional.

Esto es importante porque, además de un derecho, la educación es un medio para acceder a mejores oportunidades posteriores, a nivel personal, académico y profesional y porque ver progresos en la carrera proporciona satisfacción personal.

***¿Qué quiere decir que los niños aprendan contenidos socialmente significativos?***

En una buena escuela se debería estimular la adquisición de competencias que les permitan a los jóvenes convertirse en ciudadanos capaces de ejercer sus derechos, armar la vida que desean y desempeñarse con éxito en la sociedad de hoy.

Es importante porque adquirir conocimiento irrelevante para el mundo contemporáneo va a producir se exclusión y porque el tiempo transcurrido en la escuela y los recursos invertidos son demasiado como para perderlos en aprendizaje improductivo.

***¿Qué quiere decir que los niños disfruten del conocimiento y puedan aplicarlo a situaciones nuevas?***

Que se debe tener en cuenta ya que el bienestar es un bien en sí mismo, esto aumenta las probabilidades de que el aprendizaje se incorpore a la vida cotidiana y porque en el siglo XXI el aprendizaje debe darse a lo largo de toda la vida en una época de alta incertidumbre.

OTROS TIPOS DE ESCUELA

Una buena escuela tiene bajos niveles de repitencia y alto desempeño académico. Ahora bien, hay una caracterización construida según diferentes tipos de escuela en donde podemos encontrar:

* Escuela disfuncional: es aquella que presenta altos niveles de repitencia y bajo desempeño. Esta escuela retiene a los alumnos sin hacerlos progresar.
* Escuela elitista: tiene altos niveles de repitencia y un alto desempeño académico. En este tipo de escuela se refuerza la idea de que el conocimiento es para uno pocos “elegidos”.
* Escuela guardería: combina la baja repitencia de la buena escuela y el bajo desempeño de la escuela disfuncional.

Las sociedades democráticas basadas en el conocimiento, necesitamos que todos los niños aprendan saberes significativos, y sabemos con certeza que todos pueden hacerlo. No hay democracia sin ciudadanos educados.

¿QUIÉNES INTEGRAN UNA BUENA ESCUELA?

Definir los perfiles de las personas de nuestra organización puede ayudarnos a orientar nuestro trabajo.

El perfil del egresado de una buena escuela:

* Ha desarrollado las habilidades críticas esperadas para una persona de su edad.
* Maneja conocimientos socialmente significativos.
* Ingresa al nivel secundario a la edad que le corresponde.
* Tiene una trayectoria exitosa en la escuela secundaria.
* Disfruta del aprendizaje.
* Es solidario y demuestra compromiso con su comunidad.
* Se esfuerza por mejorar.

El perfil del docente de una buena escuela:

* Está comprometido con el aprendizaje de cada uno de sus alumnos y con el mejoramiento de la escuela.
* Planifica su trabajo y evalúa a sus alumnos de acuerdo con lo enseñado, en función del progreso individual de cada uno.
* Está convencido de que todos los niños pueden aprender.
* Presenta un bajo nivel de ausentismo y si debe faltar deja su planificación al dia para que sus alumnos no pierdan horas de clase.
* Se capacita y actualiza permanentemente.
* Tiene trato cordial, trabaja en un clima de respeto con sus pares, superiores, familias y alumnos e implementa prácticas democráticas en el aula.
* Aplica nuevas estrategias didácticas si no consigue los resultados esperados.
* Trabaja en equipo.
* El perfil del director de una buena escuela:
* Está convencido de que su función es construir una buena escuela y sabe que puede hacerlo.
* Confía en la capacidad de sus alumnos.
* Trata a los maestros como profesionales.
* Tiene una mirada estratégica sobre su escuela y sobre su gestión.
* Es asesor pedagógico de sus maestros.
* Plantea altos estándares de aprendizaje y trabajo.
* Fomenta la resolución pacífica de los conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.
* Está abierto a aprender y promueve el aprendizaje entre sus miembros.
* Genera un clima de trabajo que motiva y hace sentir confortables a los miembros de su equipo.
* Evalúa permanentemente el trabajo de su equipo y valora a sus maestros cuando alcanzan logros.
* Define canales de comunicación de arriba abajo y de abajo arriba.
* Mantiene una relación fluida y positiva con su supervisor.
* Fomenta una apertura hacia la comunidad.
* Da apoyo a las tareas administrativas del resto de su equipo.
* Define prioridades y sabe delegar.
* Cumple con lo que promete. Tiene credibilidad.
* Comparte sus buenas experiencias y escucha las de los demás.
* Acepta la incertidumbre como dato de la realidad.
* Realiza o delega las gestiones necesarias para que su escuela sea confortable y que esté equipada como corresponde.
* Promociona su escuela en los jardines y monitorea la trayectoria de sus graduados en el secundario.
* Maneja adecuadamente un sistema de información sobre sus alumnos.

CAPÍTULO 2: ¿POR QUÉ SÍ ES POSIBLE CONSTRUIR UNA BUENA ESCUELA?

Estamos convencidos de que la mejora escolar es posible. Creemos que es necesario derribar ciertos mitos y alertar sobre algunas cuestiones:

* + La escuela sola no puede.
	+ La mejora no es automática.
	+ Mejorar no implica derrumbar todo lo existente.
	+ Las claves para la mejora no son recetas universales.

La escuela sola no puede:

En los orígenes de nuestro sistema educativo la promesa de la escuela como generadora de igualdad de oportunidades y de crecimiento económico nos hizo construir una ilusión que luego no logró cumplir.

Al optimismo pedagógico que confiaba en que la escuela lo podía todo, le siguió el pesimismo pedagógico, que denunciaba que la escuela no solo no podía nada son que, además, contribuía a generar injusticia social.

Es hora de situarnos en un punto intermedio, un optimismo pedagógico sin ingenuidad, que sigue valorando a la escuela como agente de cambio, pero sin dejar de reconocer las condiciones necesarias para la mejora y sin cargar a la escuela con toda la responsabilidad de construir una sociedad mejor.

Las condiciones tienen que ver con las políticas públicas: infraestructura, recursos, materiales didácticos, libros de texto, un mínimo de días de clase y salarios docentes dignos. Esto implica asumir una posición proactiva que, al mismo tiempo que reclame sin resignarse, asuma la responsabilidad de sus funciones a cargo.

Algunos autores (Blejmar, ob.cit.; Jabiff, 2004) nos ayudan a pensarlo en estos términos: en nuestra tarea, enfrentamos situaciones que son problemáticas en forma cotidiana; sobre algunas de ellas podemos influir, y sobre otras no. Podríamos situarlas dentro de dos tipos de categorías: la influencia (círculo de influencia) y la preocupación (círculo de preocupación).

El círculo de influencia contiene todos aquellos aspectos que tienen que ver con nuestro rol y nuestras funciones a cargo. El circulo de preocupación encierra todos aquellos aspectos sobre los que no podemos operar directamente, pero que aun así atraviesan nuestra tarea y que no podemos ni debemos desconocer. No tenemos un margen de acción directa, pero sí podemos trabajar en forma indirecta articulando acciones, generando redes con otros organismos y buscando alianzas a fin de abordar posibles soluciones. Implica reconocer nuestros límites como educadores sin dejar de asumir nuestra responsabilidad como tales, derivando los casos que nos trascienden a los organismos responsables.

El desafío consiste en intentar aumentar nuestro círculo de influencia, focalizando en todas las acciones que ´si dependen de nosotros.

Existen situaciones intermedias, es lo que Rafael Echeverría denomina el juicio de la facticidad versus el juicio de la posibilidad. Bernardo Blejmar dice el respecto: así en el terreno educativo, frente a las mismas dificultades en una escuela, algunos directores emiten un juicio de facticidad y perciben la realidad como dada, y otros la miran desde un juicio de posibilidades y, por lo tanto, se mueven creando nuevos posibles que modifican el escenario planteado.

Ese es justamente el desafío: tomar distancia de aquello que creemos que siempre fue así y que no podrá cambiarse, y revisar las posibilidades reales de encarar la mejora, focalizando en lo que corresponde a nuestro ámbito de acción y articulando acciones con otros organismos.

En definitiva, ni la escuela lo puede todo, ni puede depositar todas las responsabilidades en el afuera como excusa del no enseñar.

La mejora no es automática:

Las auténticas mejoras llevan tiempo, los verdaderos procesos son lentos y graduales. Es esa gradualidad la garantía de la sustentabilidad en el tiempo, porque indica que son mejoras pensadas, “digeridas”, procesadas, consensuadas.

Cuando los cambios son automáticos, suelen abordar la superficie sin tocar las estructuras.

Nuestro trabajo en el plan de mejora debe apuntar a construir “capacidad instalada”, es decir debe orientarse a dejar que las mejoras permanezcan en las escuelas independientemente de las personas que las han llevado a cabo. Una buena gestión trasciende a las personas y perdura en el tiempo.

Las causas por las cuales el tiempo pasa a ser una variable importante son muchas. Algunas se relacionan con el crecimiento que, como todo proceso, no ocurre en general de un día para el otro. Otra, se debe a la fuerte “gramática escolar”. Tyack y Cuban se refieren a la gramática escolar como el conjunto de tradiciones transmitidas, a través de generaciones, por maestros y profesores; son los modos de hacer y de pensar compartidos, aprendidos a través de la experiencia.

Este conjunto de reglas puede contribuir a explicar la “reproducción” de ciertas prácticas y la dificultad para abrirse a los cambios. Los ciclos lectivos, el calendario escolar, la estructuración del tiempo dentro del aula forman parte de la cultura escolar que atraviesa la estructura educativa desde sus orígenes hasta hoy.

La gramática escolar parece ser también una de las explicaciones por la cual resulta costoso y lleva tiempo instalar los procesos de mejora.

La mejora no suele ser un camino lineal, sino que tiene avances y retrocesos. También hay etapas de meseta, donde las cosas parecen estancarse, pero si la mejora es profunda, eso solo un ciclo de decantación del proceso.

¿De dónde tienen que surgir los procesos de mejora para lograr los resultados buscados? Obviamente, aquellas mejoras que son resultado de procesos de revisión interna de las instituciones tienen más probabilidades de instalarse en las escuelas.

El primer paso para resolver un problema es el registro de éste, el segundo, es poder pasar del registro de la falla a la acción. Si este proceso se da internamente, estamos frete a lo que llamamos un proceso endógeno, quizás el más valioso porque surge desde adentro.

Las propuestas de mejora, sin embargo, pueden provenir desde otros lugares y también obtener buenos resultados. En el extremo opuesto a los procesos endógenos se encuentran los procesos exógenos, aquellos detectados y propuestos desde afuera. A veces desde niveles más macro que tienen escasas posibilidades de sobrevivir, a menos que se logre que las escuelas se apropien de estas miradas. Existen otras condiciones situadas en el medio de ambos tipos de procesos, es lo que llamamos procesos inducidos, aquellos que son provocados o detectados por agentes externos que encuentran las estrategias para atravesar las escuelas de modo que ellas los hagan propios.

La diferencia fundamental entre los procesos exógenos y los inducidos es que los primeros basan la mejora en precepciones situadas fuera de la escuela, mientras que los segundos tienen una preocupación fundamental, que consiste en que la institución esté convencida de los cambios propuestos. Andy Hargreaves nos alerta “no nos preocupemos por ver cómo deberían comprometerse los docentes con los cambios de otras personas, sino por cómo podríamos convertir a las escuelas en lugares que estimulen y ayuden a los docentes a hacer los cambios por sí mismos.”

Según Hopkins lo que diferencia el grado de desarrollo de un centro a otrao como organizaciones y sus posibilidades de cambio es su capacidad interna de cambio.

Mejorar no implica derrumbar todo lo existente

Preferimos hablar de mejora y no de cambio. Sostendremos y defenderemos la importancia de mantener las buenas prácticas que se vienen realizando con éxitos, y de agregar estrategias que permitan superar las debilidades de cada organización.

El cambio sugiere empezar de nuevo, la mejora supone partir de lo ya realizado.

Las claves para la mejora no son recetas universales

Como afirma Margarita Poggi no creemos que puedan existir modelos de validez universal sin anclajes en la singularidad de cada realidad escolar. Las posibilidades de desarrollo institucional, diferente para cada centro, está en relación con su propia historia institucional. No hay, en general, estrategias únicas que conduzcan a la mejora, validad para cualquier situación. Es fundamental que cada centro ajuste, adapte y adecue los modelos a sus propias realidades en un ejercicio crítico permanente.

No le tememos al uso de casos, a “tomar prestadas” experiencias realizadas en otros entornos, tampoco resistimos a dar respuestas, ejemplos, herramientas. Lo que aquí afirmamos es que es necesaria siempre una transposición de todos esos elementos y eso es exclusiva responsabilidad de cada profesional.

DECÁLOGO DE LA MEJORA

* De a poco: las auténticas mejoras son graduales.
* Desconfiemos de las miradas mágicas acerca de la mejora.
* Mejorar no implica derrumbar todo, sino mantener las buenas prácticas y supera lo que aún no logramos.
* El proceso de mejora implica hacernos nuevas preguntas.
* El proceso de mejora requiere una planificación.
* La escuela no es la única responsable de la mejora.
* La mejora debe incluir la mayor cantidad de actores posible.
* La mejora implica decisiones basadas e información.
* La mejora que se sustenta en el tiempo es aquella que trasciende a las personas.
* La mejora incluye un proceso de revisión y ajuste permanente. En definitiva, se trata de aprender a aprender.

CAPÍTULO 3: ¿CÓMO SABEMOS SI ESTAMOS FRENTE A UNA BUENA ESCUELA?

Estar inmersos en la realidad que queremos transformar es positivo por muchas razones obvias, pero también puede presentar la limitación de no permitirnos ver objetivamente qué está sucediendo. Necesitamos trabajar con datos empíricos para poder ir más allá de lo que nos dicen nuestros instintos de lo que está sucediendo.

Los indicadores son datos que nos informan sobre el estado de algún aspecto de la realidad, son herramientas que por excelencia nos ayudan a medir y organizar los datos. Esta información nos permite:

* + Diagnosticar con precisión.
	+ Planificar en forma realista.
	+ Evaluar si logramos o no lo que nos propusimos.

Pueden ser cuantitativos, aquellos que podemos expresar numéricamente; o cualitativos que son los formulados de manera nominal. Ninguno es mejor o peor que otro.

Ahora bien, de nada le sirve a una institución educativa relevar datos y desviaciones estándar si no se toman medidas a partir de estos números. Según Morduchowicz:

* + Los indicadores son expresiones parciales de una realidad compleja.
	+ Solo pueden indicar sobre una situación.
	+ Resumen información que luego corresponde desagregar en sus distintos componentes.
	+ Para que una medida pueda constituirse en un indicador, debe ser comparable, ya sea a través del tiempo o con otros indicadores del sistema educativo.
	+ Es una propuesta de interpretación de la realidad que se quiere conocer.
	+ No se puede pretender a través de los indicadores obtener una visión acabada de la realidad tal cual es.

Los indicadores cumplen tres funciones: nos permiten medir la realidad y apoyar con evidencia empírica la situación real de nuestra institución; ayudan a fijar una meta concreta en nuestro plan de acción; nos permiten evaluar si logramos o no aquello que nos propusimos o cuán lejos o cerca estamos de alcanzar nuestro objetivo.

Nos parece recomendable utilizar pocos indicadores, que permitan de manera simple observar el estado real de cada área. Toda organización necesita construir algún sistema de indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, que ayuden a establecer tendencias y a monitorear la evolución de nuestra escuela a lo largo de los años en una misma dimensión.

Un indicador de gestión es más que un dato, información: el dato se transforma en información cuando adquiere sentido, esa información se transforma en conocimiento cuando es utilizada para la toma de decisiones.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  | Conocimiento |
|  |  | Información |  |
|  | Dato |  |  |
| Predato(ausencia de datos) | Curva del aprendizaje organizacional |

¿QUÉ INDICADORES NOS AYUDAN A DETERMINAR SI ESTAMOS CUMPLIENDO CON NUESTRA META DE CONSTRUIR UNA BUENA ESCUELA?

A nuestros objetivos finales los denominaremos indicadores de logro o de resultado.

Primer objetivo: que todos los niños pueden acceder sin ser discriminados. Tres indicadores que podemos utilizar:

1-      Criterio de asignación de vacantes entre turno mañana y turno tarde

Tipo: cualitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| justo | Es aleatorio o existe alguna circunstancia excepcional por causas justificadas |
| injusto | Existen arbitrariedades en la asignación que son injustificadas |

2-      Grado de inclusión de alumnos con necesidades especiales

Tipo: cualitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| alto | Hay alumnos con necesidades especiales que tienen el mismo acceso efectivo que cualquier otro niño |
| Medio | Hay alumnos con necesidades especiales pero no tienen el mismo acceso efectivo que los demás niños |
| bajo | No hay alumnos con necesidades especiales |

3-      Diferencia entre matricula inicial del año presente y matricula inicial del año siguiente.

La escuela tiene una función social y, como tal, debe preocuparse por preservar una cantidad de alumnos matriculados, en promedio, equilibrada a lo largo del tiempo-

Tipo: cualitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| positiva | Aumento de la matricula al año siguiente |
| negativa | Disminución de la matricula al año siguiente  |

Segundo objetivo: que todos los niños se gradúen en tiempo y forma. Cinco indicadores que podemos utilizar:

1-      Tasa de abandono: es fundamental que todos los niños permanezcan en el sistema

Tipo: cuantitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| De 0 a 100 | Cuanto menor es el porcentaje, menor es la relación entre los alumnos salidos sin pase y la matricula final |

2-      Tasa de ausentismo: es poco frecuente que los niños aprueben los exámenes y aprendan todo lo que tienen que aprender si faltan a clases. Si el alumno lograra aprobar y aprender, aun se estaría perdiendo la riqueza del proceso cotidiano de socialización que ofrece la escuela tanto con los adultos como con sus pares. Además, numerosas faltas seguidas, suelen terminar en abandono.

Tipo: cuantitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| De 0 a 100 | Cuanto menor es el porcentaje, menor es la relación entre el total de inasistencias y el total de asistencias en días hábiles |

3-      Tasa de graduación: no solo deben asistir, sino fundamentalmente aprender y cumplir con todos los requerimientos formales que les permiten avanzar al siguiente nivel.

Tipo: cuantitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| De 0 a 100 | A mayor porcentaje, mayor es la cantidad de alumnos que se gradúa respecto de la matricula final. |

4-      Tasa de repitencia: sabemos que todos los niños pueden aprender, y nuestro objetivo, es que la tasa de repitencia sea la más baja posible.

 Tipo: cuantitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| De 0 a 100 | A menor porcentaje, menor es la cantidad de alumnos repitentes (resultados de los compensatorios de febrero) respecto de la matricula final. |

La repitencia como exclusión

-          Se trata de una acción compensatoria que actúa sobre un problema producido por el propio sistema escolar.

-          Es un dispositivo centrado en el llamado *fracaso* del alumno sin cuestionar la enseñanza.

-          Repetir suele ser más de lo mismo y de la misma manera.

-          No considera los saberes y las potencialidades de cada alumno.

-          Supone que todos los alumnos deberían aprender lo mismo, al mismo tiempo y de la misma manera, y que debe sancionarse a quienes no alcanzan el nivel esperado.

-          Produce una diferenciación con el grupo de pares.

-          No se sostiene un sistema de evaluación que ayude al alumno a aprender.

-          Es el puntapié inicial para más historias de fracasos.

-          Produce sufrimiento, los niños no pueden darse cuenta de que los resultados negativos se genera por razones que los exceden.

-          Aumentan las probabilidades de abandono escolar.

5-      Existencia y calidad de criterios institucionales de evaluación de aprendizajes: la existencia de criterios institucionales de evaluación de aprendizajes revela un fuerte liderazgo por parte del director, quien de esta manera garantiza que todos los docentes evalúen de manera coherente y consistente en los diferentes grados a lo largo de la trayectoria escolar del niño. Es importante que los consensos de toda la escuela en torno a cómo evaluar tengan en cuenta el progreso del niño en función de su punto de partida y no de estándares prefijados, que se evalúe de acuerdo con lo que se ha enseñado, que se haya expuesto al niño a diferentes situaciones de aprendizaje y de evaluación, que se contemplen heterogeneidades, etc.

Tipo: cualitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| Excelente | Criterios consensuados, inclusivos, que tienen en cuenta la diversidad y el punto de partida de cada alumno, y se considera el error como parte del proceso de aprendizaje. |
| Muy buena | Los criterios de evaluación consensuados cumplen con varias de las características descriptas para la categoría excelente. |
| Buena | Los criterios de evaluación consensuados cumplen con una o dos de las características descriptas para la categoría muy buena- |
| Mala o inexistente | No existen criterios de evaluación consensuados institucionalmente, o los existentes no cumplen con las características descriptas para la categoría excelente. |

|  |
| --- |
| **Criterios institucionales de evaluación de aprendizajes**Es importante que los maestros se convenzan de que los niños:-          Elaboran diversos tipos de conocimiento estrechamente ligados al contexto en el cual se utilizan y que éstos varían de acuerdo con las experiencias en las que han participado a lo largo de sus vidas.-          Sus conocimientos son heterogéneos.-          No todos pueden hacer lo mismo o de la misma manera.-          No todos están igualmente interesados por las mismas cuestiones.-          Necesitan de esta diversidad para desarrollar buenos procesos de aprendizaje.Respecto del rol docente, el director debe favorecer un clima de trabajo, regido por ideas, tales como:-          La construcción de conocimientos se extiende en el largo plazo y cubre un amplio abanico de aspectos relacionados entre sí.-          Es necesario planificar secuencias de trabajo. Las actividades aisladas no sirven para abordar un contenido.-          Deben proponerse estrategias específicas para quienes así lo requieran.En una pedagogía diferenciada e inclusiva:-          La diversidad se presenta como oportunidad para el aprendizaje.-          Se sabe que todos pueden aprender en sus propios tiempos, ritmos y posibilidades a partir de ofertas de enseñanza coherentes, sostenidas y adecuadas.-          Se sabe que los conflictos, obstáculos y barreras para el aprendizaje son inherente del proceso de aprender.-          Se propone un currículo inclusivo y se favorece el trabajo colectivo.-          Se ofrecen propuestas de enseñanza flexible y abierta.-          Se disminuye la sensación de frustración, pues el maestro no discrimina entre “los que más saben” y “los que saben menos”. |

|  |
| --- |
|  como exclusión         Se trata de una acción compensatoria que actúa sobre un problema cido por el propio sistema escolar.-          Es un dispositivo centrado en el llamado *fracaso* del alumno sin cuestionar la enseñanza.-          Repetir suele ser más de lo mismo y de la misma manera.-          No considera los saberes y las potencialidades de cada alumno.-          Supone que todos los alumnos deberían aprender lo mismo, al mismo tiempo y de la misma manera, y que debe sancionarse a quienes no alcanzan el nivel esperado.-          Produce una diferenciación con el grupo de pares.-          No se sostiene un sistema de evaluación que ayude al alumno a aprender.-          Es el puntapié inicial para más historias de fracasos.-          Produce sufrimiento, los niños no pueden darse cuenta de que los resultados negativos se genera por razones que los exceden. Aumentan las probabilidades de abandono escolar. |

Tercer objetivo: que todos los niños puedan continuar con éxito el nivel siguiente de enseñanza.

Dos indicadores podemos utilizar:

1-      Grado de articulación entre los docentes por grado y por ciclo.

Tipo: cualitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| Alto | La planificación se realiza por ciclo y por grado, en conjunto entre los docentes. Se evalúa de manera similar. Se elaboran informes de alumnos, que sirven de insumo para el docente del año siguiente. Los docentes se consultan frecuentemente. |
| Medio | Se cumplen dos o tres de los criterios mencionados en la categoría “alto”. |
| Bajo | Se cumplen mínimamente o si incumplen los criterios mencionados en la categoría “medio”. |

2-      Grado de articulación y devolución por parte de los/as directores/as de las escuelas secundarias del barrio.

Tipo: cualitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| Excelente | La planificación no es un proceso meramente formal. Están incorporados los contenidos de los diseños curriculares y de los NAP. Detalla contenidos y competencias por desarrollar, y se plantean actividades asociadas a ellas. Es articulada por ciclos y recoge insumos didácticos de los expertos del área. |
| Muy buena | Se cumplen dos o tres criterios mencionados en la categoría excelente. |
| Buena | Se cumplen uno o dos criterios mencionados en la categoría muy buena. |
| Mala o inexistente | No se cumple ninguno de los criterios mencionados. |

Otros indicadores a tener en cuenta:

1-      Calidad de las clases y de los trabajos en los cuadernos: si la planificación es muy buena, pero las clases no están en línea con ella, va a ser difícil cumplir con nuestra meta. Observar qué realiza en concreto el docente dentro del aula, qué trabajo se les da a los niños o qué actividades se organizan es una fuente muy rica de información.

Tipo: cualitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| Excelente | La observación de las clases y de los cuadernos revela un seguimiento de cerca de los niños. Se promueve la participación, se utilizan estrategias de enseñanza diversas así como diferentes soportes didácticos. Los cuadernos demuestran una evolución en el aprendizaje, y al mismo tiempo, la implementación de variadas estrategias del docente para que el niño aprenda. Se observa en clase un ambiento conducente al aprendizaje. |
| Muy buena | Se cumplen dos o tres criterios mencionados en la categoría excelente. |
| Buena | Se cumplen uno o dos criterios mencionados en la categoría muy buena. |
| Mala o inexistente | No se cumple ninguno de los criterios mencionados. |

2-      Tipo y calidad de las evaluaciones: debemos garantizar que las evaluaciones que se tomen reflejen los contenidos que queremos que se enseñen y se aprendan.

Tipo: cualitativo

|  |  |
| --- | --- |
| categorías | Qué implica cada categoría |
| Excelente | Se evalúa lo que se enseña, se utilizan múltiples estrategias de evaluación en diferentes momentos, se miden contenidos y competencias socialmente significativas, y se utiliza el error como parte del proceso de aprendizaje, entre otras. |
| Muy buena | Se cumplen dos o tres criterios mencionados en la categoría excelente. |
| Buena | Se cumplen uno o dos criterios mencionados en la categoría muy buena. |
| Mala o inexistente | No se cumple ninguno de los criterios mencionados. |

|  |
| --- |
| **La autoevaluación del niño**Para recuperar la perspectiva del niño y para hacerlo protagonista de su propio aprendizaje y de su paso por la escuela, es importante que nos acostumbremos a fomentar en nuestra institución una cultura de la autoevaluación.¿Cómo diseñar una autoevaluación para el niño?En primera instancia, el docente puede decidir la frecuencia y/o someterla a reflexión colectiva. En segundo lugar es importante que contenga espacios para que el niño pueda escribir, y debe procurarse mantener al mínimo la cantidad de preguntas cerradas.En tercer lugar, es clave que el docente explique al niño lo que está por hacer y le dé la importancia, el espacio y el tiempo que merece.Por último el maestro debe realizar una devolución grupal e individual sobre la evaluación. Esto es fundamental para que el niño sienta que el docente considera esta evaluación muy seriamente.No pueden dejarse de incluir preguntas sobre la propia percepción del niño sobre su trabajo y sus sentimientos. |

Quinto objetivo: que los niños disfruten del conocimiento y puedan emplearlo: hay numerosos indicadores de los que valernos para mejorar nuestra percepción. Entre ellos: cantidad de alumnos que se llevan libros de la biblioteca a su casa, cantidad de alumnos que participan en clase, cantidad de alumnos que utilizan la biblioteca en el recreo, cantidad de alumnos que dicen que les gusta ir a la escuela, etc.

Entonces, conforme a lo dicho, ¿Cómo son los indicadores de resultado de una buena escuela?

* + Criterio aleatorio de asignación de vacantes entre turno mañana y tarde.
	+ Alto grado de inclusión de alumnos con necesidades especiales.
	+ Evolución positiva de la matrícula inicial.
	+ Baja tasa de abandono y de repitencia.
	+ Mínima tasa de ausentismo.
	+ Alta tasa de graduación.
	+ Alta calidad de los criterios institucionales de evaluación del aprendizaje.
	+ Alto nivel de articulación entre maestros por grado y por ciclos.
	+ Alto nivel de articulación con las escuelas secundarias de la zona.
	+ Devolución positiva por parte de los directores de las escuelas secundarias del barrio.
	+ Excelente calidad de las planificaciones, de las clases y de los trabajo en los cuadernos.
	+ Excelente calidad de las evaluaciones.

-          Alta cantidad de alumnos que se llevan libros de la biblioteca a sus casas, que participan en clase, que asisten a la biblioteca durante el recreo y que manifiestan que les gusta ir a la escuela.

Los indicadores de progreso

Nuestra principal fuente de información a la hora de tomar decisiones son los indicadores de resultados. Pero, para mejorar, también nos interesa conocer la calidad del trabajo que realizamos día a día y que influye directamente en los resultados que alcanzamos.

Para medir la calidad de ese trabajo, también utilizamos indicadores; en este caso, los indicadores de progreso llamados así porque miden procesos o insumos cuya existencia o buen cumplimiento nos llevarían a alcanzar mejores resultados.

Entre ellos podemos mencionar:

* + Cantidad de horas de trabajo en equipo entre docentes
	+ Frecuencia de observaciones de clase
	+ Grado de satisfacción de las familias
	+ Nivel de inserción en la comunidad
	+ Nivel de participación de las familias
	+ Grado de ausentismo docente
	+ Grado de deterioro del edificio
	+ Existencia o falta de liderazgo por parte del directo
	+ Nivel de utilización de la biblioteca
	+ Criterio de asignación de maestros a los cursos
	+ Cantidad de desaprobados por trimestre

¿Cómo utilizamos los indicadores a lo largo del año?

Hay determinados momentos (el comienzo de clases, el fin de cada trimestre o el periodo de compensación) que son clave para recolectar información y medir los resultados que vamos obteniendo y, en función de los objetivos para construir una buena escuela hemos alineado los indicadores de resultado a los que debemos prestar atención en cada uno de ellos.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Febrero | marzo/abril/mayo | junio/julio/agosto | Septiembre/octubre/noviembre | diciembre |

¿Cómo leemos los indicadores?

Una vez que recolectamos y procesamos los datos, necesitamos poder disponerlos de un modo que nos sea útil para tomar decisiones. Además de analizarlos internamente, es importante que compartamos los datos de nuestras escuelas con los datos oficiales del reto de las escuelas del país.

Los indicadores que se revelan en las escuelas logran institucionalizarse y cobrar sentido cuando responden a una problemática concreta que esa escuela necesita resolver.

CAPÍTULO 4: ¿CÓMO CONSTRUIMOS ESA BUENA ESCUELA?

El director tiene que ser capaza de aportar dos miradas a su gestión: una mirada educativa ya que él es un líder pedagógico, y una mirada estratégica porque tiene que ser capaz de mirar más allá del hoy y orientar el camino hacia la construcción de una escuela de calidad. Hoy se habla de gestión educativa a diferencia de la antigua administración escolar.

La gestión educativa tiene dos características:

a-      La implementación rutinaria de un proceso de mejora escolar: esto es, la ejecución permanente de un plan de mejora construido en conjunto, que ha surgido de un diagnóstico inicial y cuya implementación es monitoreada y evaluada de modo formal.

b-      El liderazgo del equipo: un fuerte liderazgo sobre el equipo manejando herramientas que faciliten su tarea, como la negociación y resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

a- El proceso escolar de mejora: los éxitos que se alcanzan a lo largo de la vida personal o institucional suelen enmarcarse dentro de una estrategia elaborada con la mirada en el corto y largo plazo, considerando múltiples factores. En particular, es importante se conscientes del punto de partida, teniendo bien en claro qué queremos y qué podemos alcanzar, y estableciendo pasos muy concretos para lograrlo.

Un buen proceso de planeamiento institucional es parte de la rutina escolar e involucra a toda la comunidad educativa.

La planificación o planeamiento institucional constituye un proceso a través del cual realizamos un diagnóstico de la situación, fijamos metas en función del modelo de escuela que tenemos y de lo que detectamos como problemático y como reversible, definimos las actividades y acciones que necesitamos implementar para cumplirlas, y monitoreamos y evaluamos su ejecución.

Algunas características del establecimiento educativo que mejora continuamente:

-        Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxito de todos los estudiantes.

-        Sabe hacia dónde va.

-        Tiene un plan de estudios concreto y articulado.

-         Ofrece muchas oportunidades para aprender.

-         Apoya y aprovecha el talento de su equipo de docentes.

-         Ofrece ambientes de aprendizajes apropiados y favorables para la convivencia.

-         Hace un uso apropiado y articulado de los recursos.

-         Tiene mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos y utiliza los resultados para

 mejorar.

-         Usa el tiempo adecuadamente.

-         Promueve el desarrollo personal y social.

-         Articula acciones con las familias y otras organizaciones.

-         Prepara a sus estudiantes para continuar los estudios.

Los indicadores cumplen funciones variadas: durante el diagnostico, nos brindan información para asegurarnos de que nuestra percepción no es mera intuición. Nos permiten medir nuestra realidad en base a evidencia empírica. Asimismo, en la elaboración del plan de mejora, los indicadores posibilitan establecer metas viables y concretas con el objetivo de revertir o superar un problema; durante el monitoreo del plan, podremos verificar si vamos por el camino buscado.

* **Diagnóstico inicial:** es importante que el diagnóstico se construya, como mencionamos antes, según información empírica, de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Los indicadores “de resultado o de logro” constituyen el fin último de nuestra escuela y sirven para distinguir con mayor facilidad los problemas de sus síntomas.

Existen cinco áreas o dimensiones de la vida escolar que deberían ser tenidas en cuenta al armar el diagnóstico de nuestra escuela:

* rendimiento interno: las variables que nos interesan aquí son la repitencia, el abandono, la sobreedad, la graduación y la matricula inicial y final. Son básicamente, datos.
* mejora académica y propuesta pedagógica: cuánto aprendieron los niños. Se refiere a los contenidos.
* clima y comunicación institucional: el director tiene que cuidar y estimular un buen clima institucional para garantizar que la tara se concentre en el aprendizaje.
* organización interna. Se refiere fundamentalmente a la estructura institucional necesaria para garantizar las buenas condiciones de aprendizaje.
* relaciones con la comunidad.

Hay dos instrumentos muy simples que nos pueden ayudar a recolectar información: la planilla de diagnóstico y la planilla de rendimiento interno.

¿Qué es la planilla de diagnóstico?

Es un instrumento diseñado desde el proyecto de Escuela del Bicentenario para ayuda a las escuelas a determinar cuál es su estado actual y permite recorrer las diferentes dimensiones de la vida escolar.

La planilla de rendimiento interno es un instrumento en el que volcamos información cuantitativa sobre el progreso de algunos indicadores clave de manera permanente.

¿Cómo leemos la información recolectada en la planilla de diagnóstico?

* + Identificando potenciales relaciones entre los datos generados
	+ Diferenciando los aspectos en los que la escuela se encuentra solida de aquellos en los que debería mejorar
	+ Apartando aquello que no constituye un problema
	+ Identificando diferentes categorías o niveles de información
	+ Priorizando, con criterio, algunos problemas sobre otros
	+ Reflexionando acerca de los motivos detrás de cada problema
	+ Proponiéndonos mejorar los números

¿Cómo leemos la planilla de rendimiento interno?

Necesitamos que el programa que utilicemos nos provea de algún tipo de información agregada, por ejemplo que calcule los porcentajes o que disponga la información en forma de gráficos.

La planilla de rendimiento interno se suele completa cada tres meses, pues incluye los resultados de los monitoreos trimestrales, así como la información de alumnos que van a compensar y repiten.

Típicamente, en una planilla de rendimiento interno incluimos la siguiente información, por turno, grado y sección: días hábiles, días de clase, asistencia, aprobados Lengua, aprobados Matemática, aprobados ciencias Sociales y aprobados ciencias naturales, por trimestre y y luego de las compensaciones.

Entre algunas de las preguntas que podemos hacernos, podemos incluir: ¿Cuáles son los grupos que han tenido sostenidamente mayores cantidades de desaprobados? ¿Cuáles han sido las áreas que sistemáticamente han obtenidos resultados positivos o negativos? ¿Cuál es la relación entre ausentismo y cantidad de desaprobados?¿algún área ha tenido mejoras o deterioros significativos a lo largo del año?, etc.

Es deseable que se invite a todos los docentes a que ellos mismos formulen preguntas y a que analicen este tipo de información junto a sus colegas.

¿Cómo sintetizamos de una manera útil, lo que nos revelan ambas planillas?

En un cuadro colocando las dimensiones, las fortalezas y los aspectos mejorables.

El diagnostico siempre es un punto de partida, debemos utilizar la información que surge de él para reflexionar sobre los problemas de la escuela para diseñar un plan que nos permita mejorar la situación en la que estamos.

Plan de mejora: es un instrumento para guiar la acción escolar.

¿Qué características tiene un plan de mejora?

* es flexible, lo cual implica que puede ser modificado en función de los resultados de los monitoreos y de las realidades cambiantes
* es viable, es decir, no tiene objetivos desmesurados, sino que son ambiciosos dentro de lo que permite el contexto
* es construido por un grupo importante de personas dentro de la institución y no solo por una o por un grupo reducido
* es preciso en cuanto a objetivos, acciones y tiempos y responsables.

**¿Cuáles son los elementos que deberían estar incluidos en el plan de mejora?**

* el escenario y la meta
* una extracción del diagnóstico
* condicionantes: hay factores sobre los cuales no puede operar una escuela, pero es preciso reconocerlos a fin de entender mejor el contexto y evitar establecer objetivos que la institución no pueda alcanzar. Ejemplos de condicionantes: falta de apoyo de algunas familias, el alto nivel de violencia en el barrio, la ausencia de horas institucionales para reunir a todo el esquipo, la escasez de recursos, etc.
* objetivos: claros, precisos, viables, mesurables, específicos y realistas.
* actividades para cada objetivo: las metas deben ser operables o factibles. Esto significa que el objetivo puede concretarse mediante actividades y acciones concretas. Lograr un objetivo implica efectuar numerosas actividades, en base a la información que nos ha provisto nuestro diagnóstico.
* acciones para cada actividad: determinar las acciones que se habrán de seguir es fundamental para evitar que las decisiones queden en el aire. Es fundamental que cada una de estas acciones se asocie a un aplazo y a un responsable.
* indicadores de progreso y de resultado: establecer mecanismos que nos permitan monitorear el curso de nuestro plan, indicadores que nos ayuden a determinar el grado de cumplimiento de las actividades y de las acciones. Nuestro plan debe contemplar ambos indicadores.
* plazos: si no establecemos periodos de tiempo, las intenciones tienden a diluirse. Tampoco sirve que establezcamos como plazo “el presente ciclo lectivo” o “durante todo el año”. Es importante establecer un nivel de precisión y va a permitir durante el monitoreo, estimar el grado de cumplimiento de lo planteado y realizar acciones correctivas eventualmente.
* responsables: es preciso saber con claridad qué debemos hacer, cuándo y por qué cosas se nos va a evaluar, sino corremos el riesgo de que todos asuman que la responsabilidad no es de uno, sino de otro y que las cosas no se hagan o recaigan siempre sobre la misma persona.
* monitoreo: deberíamos establecer alguna instancia en la que, con frecuencia, podamos monitorear el cumplimiento de las actividades y acciones propuestas y el avance hacia nuestros objetivos.

**Ejemplo de un buen plan de mejora**

Ejemplo de un plan de mejora con algunas debilidades

* Monitoreo y evaluación institucional: son procesos que nos proveen de información sobre el trabajo que estamos llevando a cabo, esto es, su grado de cumplimiento, su calidad, sus resultados, los contratiempos que hayan ocurrido, etc.

Mientras que el monitorio involucra un seguimiento permanente y regular, la evaluación en general se realiza una vez al año.

¿Por qué es tan importante monitorear y evaluar nuestro plan?

* Aparecen cambios en el contexto
* Adquirimos nueva información
* Hay incumplimiento de las actividades
* Cometemos errores: se vemos que se cumplen las actividades pero que los resultados obtenidos no son los esperados, en consecuencia debemos redefinir nuestra estrategia.
* Necesitamos confirmar que estamos en el camino correcto.
* El camino recorrido no es menos importante que los resultados obtenidos. Es muy probable que tenga más posibilidades de superarse una organización a partir de las lecciones aprendidas que aquella que difícilmente pueda sostener sus logros en el tiempo porque desconoce el camino recorrido. Observemos el cuadro:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Bajos resultados | Altos resultados |
| Causas desconocidas | fracaso | Éxito débil |
| Causas conocidas | Posible superación | Éxito sustentable |

¿Qué características tiene un buen proceso de monitoreo o de evaluación institucional?

* Toma como referencia el diagnóstico y los objetivos establecidos en el plan de mejora.
* Utiliza como instrumento principal los indicadores.
* Constituye un proceso de aprendizaje, de diálogo y reflexión.
* Tiene en cuenta el contexto.
* Está atento a los procesos y no solo a los resultados.
* Considera la opinión de los miembros de la comunidad educativa.
* Utiliza métodos diversos para captar la complejidad de los fenómenos que se producen en la escuela.
* Está atento a los valores.

¿Qué recursos podemos utilizar para recolectar datos? ¿Qué fuentes de información?

* Planillas de rendimiento interno.
* Registro de clases.
* Planillas de seguimiento a alumnos desaprobados y que deben compensar.
* Legajos de los alumnos.
* Encuestas a padres, docentes, alumnos.
* Registros y actas.
* Registro del estado de la infraestructura.
* Cuadernos y carpetas de los alumnos.
* Observación de clases y disposición del material didáctico en el aula.
* Planificaciones.
* Evaluaciones.
* Devoluciones por parte de los supervisores.
* Grupos focales: permiten que surjan temas de preocupación o problemas que de ninguna otra manera saldrían a la luz. Son una buena opción para informarse sobre algunos aspectos de la vida escolar.

¿Qué tipos de formatos podemos utilizar para visualizar y entender mejor los resultados de nuestro monitoreo o nuestra evaluación institucional?

Los monitoreos y evaluaciones deben garantizar que:

* Los datos sean comparables, que se mantenga la misma forma de monitoreo y evaluación a través del tiempo y que aquello que sea objeto de estudio permita que los análisis sobre éste sean correctos y relevantes.
* Se permita detectar problemas y ver evoluciones

¿Qué pasos sugerimos para implementar un monitoreo o una evaluación institucional?

Pasos del monitoreo: lo más importante es establecer una frecuencia de revisión del plan de mejora, de modo que ese convierta en rutina. Los procedimientos de recolección y procesamiento de datos deben estar “aceitados” a fin de asegurarnos de que contaremos con la información necesaria para cada encuentro. Sería importante crear una comisión más pequeña que la de la evaluación de modo que podamos garantizar su trabajo a lo largo del tiempo. Asimismo, deben definirse los mecanismos que alerten sobre el eventual incumplimiento de objetivos o sobre el agravamiento de la situación, así como los responsables de dar respuestas a ello.

Pasos para la evaluación institucional: una vez definidos los campos de evaluación, debemos abocarnos a su diseño: ¿Cómo vamos a evaluar? Sin dudas, el diseño deberá basarse en el plan de mejora, adoptando como referencia los indicadores definidos en él, los cuales nos van a informar sobre el grado de cumplimiento de nuestras metas. También debemos establecer qué instrumentos son pertinentes y armar un cronograma de trabajo.

Como este proceso es más importante que el monitoreo, también debería involucrar la mayor cantidad de actores posible, dividiendo actividades por grupos o comisiones.

Otro componente relevante de la evaluación y también del monitoreos el procesamiento de los datos, alguien debe encargarse de custodiar planillas, actas, registros, encuestas ya que un descuido puede poner en riesgo información irrecuperable.

Al final del proceso, debería redactarse un informe que pueda difundirse. En el inicio de clases, toda la escuela y la comunidad deberían estar al tanto de los resultados de la evaluación y de la incorporación delo que surja de ella en el plan de mejora del nuevo año.

Algunas preguntas que pueden orientar el diseño de una evaluación institucional:

¿En qué medida se han cumplido los objetivos del plan de mejora? ¿Qué otros logros hemos tenido y no han sido contemplados en el plan de mejora? ¿Qué percepción tienen los docentes, el personal no docente, las familias y los alumnos respecto de cuales han sido los avances de la escuela durante el año? ¿Qué información relevante acerca de los procesos implementados puedo tomar como lección aprendida para el próximo año?

b-      El fortalecimiento del liderazgo del equipo directivo: una nueva concepción de escuela y de la gestión requiere de nuevas formas de liderazgo, asociadas no solo a una persona sino a un equipo de trabajo, donde el director brinda apoyo y ofrece la orientación necesaria para fortalecer la participación colectiva.

Para general participación el director debe lograr:

* Inspirar la necesidad de generar transformaciones para construir una buena escuela.
* Generar una visión compartida de futuro.
* Comunicar esa visión de futuro.
* Promover el trabajo en equipo.
* Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.
* Entre las habilidades que manejan las personas que desempeñan funciones de liderazgo con éxito, podemos mencionar algunas que son clave para el buen funcionamiento de una escuela:
1. Capacidad de autogestión
2. Negociación y resolución de conflictos
3. Trabajo en equipo
4. Comunicación efectiva
5. Capacidad de autogestión: el director debe tener capacidad de “lidiar” consigno mismo, para poder autogestionarse en serio, es preciso que fortalezcamos algunas capacidades:
6. Capacidad de automonitoreo: lo importantes es que existan espacios en los que el director realice un ejercicio de introspección y se pregunte con sinceridad si existen aspectos de su gestión, o incluso de su actitud o personalidad, que de alguna manera interfieren en el desarrollo de una buena escuela y se ponga como objetivos cambiarlos.
7. Capacidad de planificar: el director debe poder guiar el proceso de construcción del plan de mejora de la escuela, pero también debe poder planificar su gestión en función de cuestiones no contempladas en el plan, debe ser capaza de pensar en la escuela en el seno de su comunidad, no en el periodo que dura el plan de mejora, sino en uno más largo, de tres o cuatro años, o incluso, debe poder determinar objetivos clave para los que dure su gestión y planificar a largo plazo en función de éstos.
8. Capacidad de organizar y reorganizar su agenda: para operar en el mediano plazo y cumplir con los objetivos, es fundamental que el director tenga capacidad de armar con detalle su agenda.
9. Negociación y resolución pacífica de los conflictos: existen diferentes factores que contribuyan a que surjan conflictos. Por un lado se dan conflictos externos, por razones ajenas a la institución y que no se pueden cambiar, sino solo controlar. Por otro lado, aparecen los conflictos internos que surgen de fallas en la organización y que, con responsabilidad del equipo directivo, pueden corregirse.
10. Factores externos:

*Las personas tenemos diferentes percepciones y prioridades:* salirse de uno para entender a otros no solo requiere de mucho esfuerzo, sino también de predisposición y formación para ello. Asimismo, no siempre las personas les asignamos igual valor a las tareas, a las otras personas, a las cosas: eso también hace que muchas veces se nos dificulte el diálogo con los demás. El director puede ser un mediador, escuchando a las partes y tratando de hallar puntos de encuentro.

1. *Los recursos son limitados:* el director puede apelar a métodos de compensación o al empleo de estrategias a largo plazo para reponer situaciones que, en el corto plazo, son desfavorables para alguien. Lo importante es que ninguna de las partes se sienta frustrada o se quede con la sensación de “haber perdido”.
2. Factores internos:

*Los canales de comunicación no existen o está deslegitimados:* la figura del director es clave. Es fundamental que las reuniones de trabajo o las individuales se constituyan en un espacio en el que todas las voces sean escuchadas. El director tiene que intervenir invitando a participar a todos, enfatizando que la opinión de cada persona es importante, y debe contener a quienes suele ser factores de disrupción.

*Conviven diferentes visiones:* el director como líder es responsable de generar consensos en torno a la visión y la misión de la escuela*,* en explicitarla y en contagiar a su equipo para que todos se aúnen detrás de ella.

*No se sancionan las faltas ni se premian los logros, o hay injusticias en este sentido:* el director puede crear y difundir en conjunto con otros miembros, mecanismos claros a través de los cuales se identifiquen situaciones o conductas que sean motivo de felicitación o sanción. También es importante que se festejen los logros conjuntos y que se les dé el espacio que merecen.

*Se instalaron costumbres y prácticas de maltrato o falta de respeto:* cuando existe algún nivel de hostilidad, aunque sea sutil, las oportunidades de querer vincularse y construir capital social se ven disminuidas. Muchas veces se naturaliza la situación, sin registrar lo que está sucediendo. Empezar con el propio ejemplo puede generar cambios sorprendentes en los otros que van a tender a imitar.

¿Qué pasos son los más comunes para atacar un conflicto que el que es preciso negociar?

Típicamente esto se da cuando el conflicto se da como consecuencia de factores externos. El director se ve en la necesidad de entrar en un proceso de negociación. Los pasos de un proceso de negociación de acuerdo con los estudios de especialistas (IIPE-UNESCO y Ministerio de Educación de la Nación) son:

. Reconocer y definir la naturaleza del conflicto: hay que tratar de buscar información de manera balanceada, que no esté sesgada para un lado o el otro.

. Analizar y comprender intereses o percepciones: desarrollar una capacidad de escucha y atención que permita entender lo que se dice con palabras, pero también los supuestos o asunciones sobre lo que se enuncia: si escuchamos bien, cuando una persona habla, dice sobre sí misma mucho más de lo que está expresando.

. Pensar en alternativas y generar propuestas a las partes: el director debería desarrollar una serie de propuestas y presentárselas por igual a las partes.

. Eventualmente, tomar una decisión y dar respuesta: si las partes no se llegan a poner de acuerdo, finalmente el director puede verse obligado a tomar una decisión. Es importante que esta sea comunicada a las partes con su debida justificación. A veces, no conviene que el director quede tan expuesto; por ello, siempre es mejor que la decisión sobre qué se hará, cómo se comunicará y quién lo comunicara sea adoptada dentro del equipo directivo o en una comisión creada para ello.

. Hacer seguimiento de la situación: es imprescindible que se muestre interés y compromiso luego de ocurrido el hecho. Anotarnos un recordatorio sobre este tema en la agenda puede ayudar a asegurarnos de retomarlo en las semanas siguientes.

. No focalizarse en encontrar culpables, sino en los modos posibles de resolver el problema.

1. Trabajo en equipo: Algunas ventajas del trabajo en equipo:

. Mayor eficiencia y eficacia: compartir con otras personas nuestras percepciones e ideas puede conducir a todo el grupo a tener una mejor visión de cualquier situación que se presente y dar respuestas a ella de manera coordinada.

. Mayor sentido de pertenencia: una institución es mucho más que la suma de individualidades. Aumentar las instancias de intercambio permite fortalecer el sentido de pertenencia a la organización.

. Oportunidad de aprendizaje: ya que pueden despertar nuevas ideas o ayudar a corregir percepciones.

Algunas características de los equipos de buen desempeño son:

. Coherencia en valores básicos: responsabilidad, tolerancia a la diversidad y solidaridad.

. Claridad sobre la finalidad del trabajo.

. Capacidad para concentrarse y generar acciones alternativas.

. Persistencia para alcanzar las metas, flexibilidad y creatividad para buscar los caminos adecuados.

. Capacidad para asumir compromisos y para desarrollar la confianza en sus propias fuerzas.

. Tenacidad frente a los obstáculos y el avance en pequeños pasos.

. Clima de confianza.

. Capacidad para transferir experiencias propias y tomar experiencias de los otros.

¿Cómo podemos promover el trabajo en equipo dentro de la escuela?

. Fomentar el trabajo interáreas y pro proyecto.

. Formalizar espacios de reunión de trabajo y darles importancia planificándola agenda de reuniones.

. Organizar capacitaciones y espacios de formación y actualización en conjunto.

. Estimular espacios de recreo o distracción que ayuden a conocernos.

. Incentivar a los docentes y al personal administrativo a participar de los procesos de elaboración del plan de mejora, del monitoreo y evaluación, de la elaboración del perfil del alumno y docente, etc.

Con frecuencia, nos enfocamos en las debilidades, que muchas veces, se nos pasa el registrar las cosas buenas, las cosas lindas, las cosas de las que podemos y debemos estar orgullosos y aquellas que podemos dar al os demás para que se enriquezcan. Podríamos establecer dos tipos de canales de comunicación y discusión de buenas prácticas; uno hacia el interior de la escuela (entre maestros y directivos, una cartelera o urna suelen ser buenas alternativas) y otro hacia el exterior (con otros directores y supervisores).

**¿Cómo lograr que una reunión de trabajo grupal sea productiva?**

Algunas pautas para orientar el modo en el que organizamos y las llevamos adelante:

. No armar una reunión si no es necesario.

. Convocar a todas las personas imprescindibles y a ninguna demás.

. Tener un objetivo claro.

. Hacer llegar una agenda tentativa del encuentro, abierta a incluir propuestas de toras personas y que fije un horario de comienzo y fin.

. Llegar con tiempo y comenzar a la hora prevista.

. Preparar el material, si es necesario, con tiempo.

. Designar a alguna persona para que tome nota, arme y distribuya una minuta.

. Designar un moderador.

. Designar responsabilidades para cumplir con lo establecido hasta el siguiente encuentro.

. Hacer un cierre, rescatando siempre los puntos de acuerdo y avance.

1. Comunicación efectiva: es importante saber comunicar porque:

. Evita malentendidos, confusiones y/o supuestos.

. Aplaca el “chisme”.

. Fortalece el sentimiento de pertenencia, si la comunicación es clara, apropiada.

. Disminuye la incertidumbre.

¿Qué tipos de canales de comunicación son más útiles en la escuela?

Con el equipo interno: reuniones formales, carteleras, e-mails (aunque no es conveniente utilizarlo como único medio), buzón de sugerencias (preservando el anonimato, comprometiéndose a hacer un seguimiento para que se perciba que son recibidos los aportes).

|  |
| --- |
| Seis herramientas para preguntar (Jabif, Liliana). Preguntas para entender los hechos: ¿qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién?. Preguntas para hacer que la otra persona me dé explicaciones: ¿podría explicarme/contar…? ¿Por qué?. Revertir preguntas: ¿Qué cree usted que hay que hacer? ¿Qué recomienda?. Preguntas hipotéticas: supongan, imaginen, piensen…. Preguntas con alternativas.. Preguntas de recapitulación: en síntesis…, o sea…Seis herramientas para escuchar:. Tener empatía con el otro.. Ser neutral al escuchar.. Demostrar interés. . Pedir aclaraciones si no se entiende.. Retroalimentar la conversación.. Recapitular. |

Con las familias y el resto de la comunidad: cuaderno de comunicaciones, reuniones grupales e individuales de padres y tutores, actos escolares, ferias o muestras, carteleras.

CAPÍTULO 5: ¿SOBRE QUÉ ASPECTOS DE LA VIDA ESCOLAR TRABAJA UN DIRECTOR?

El director opera en tres dimensiones:

. La dimensión pedagógico–didáctica: esta función es la razón de ser del director. Las otras dimensiones constituyen el soporte para que ésta pueda desarrollarse adecuadamente. El director debe saber qué se enseña en la escuela y cómo hacerlo de forma adecuada. Es quien debe liderar el proceso curricular de la organización. Toda acción directiva debe tener como objetivo la mejora de las prácticas educativas dentro de la escuela.

. La dimensión sociocoumintaria: el director debe trabajar para construir los lazos de la organización en tanto red interna y externa. Como red externa debe buscar cómo crear redes que permitan actuar con el entorno de modo que la escuela pueda articular políticas sociales relacionadas con la infancia. Como red interna debe generar estrategias para el gobierno de la institución construir escenarios adecuados, y buscar la viabilidad y legitimidad de las decisiones de gestión. Implica el uso de habilidades comunicacionales, la capacidad de generar consensos, posicionarse como autoridad dentro de la institución, articular demandas y dar respuestas.

. La dimensión técnico-administrativa: es la función normativa, la que garantiza el orden legal dentro de la escuela, el abocarse sólo a esta función, configura un liderazgo marcadamente burocrático.

¿Qué tareas o prácticas son propias del director/a en cada una de estas dimensiones?

Es importante tener real registro de qué uso le damos a nuestro tiempo y es fundamental conocer y además, tener bien presente cuáles son las actividades y tareas que indefectiblemente deben estar en la agenda del director en determinados momentos del año.

La agenda del director es un instrumento en el cual hemos volcado aquellas tareas o acciones que caen bajo la esfera inmediata del director y que hemos organizado de manera cronológica de modo de facilitar el trabajo de los equipos directivos.

Un extracto de dicha agenda:

De las tres dimensiones a que debe atender el director la técnico-administrativa suele ser la que más ocupa su atención y esfuerzos. Por ello, es conveniente centrarnos aquí específicamente en aquellas dos dimensiones que, a pesar de ser tan centrales, tiendan a quedar un poco más relegadas: la pedagógica y la sociocomunitaria.

a-      La dimensión pedagógica

*Planificación curricular:* para una buena planificación es importante que el director procure que:

. Exista en febrero una instancia en la que todos los docentes participen en la elaboración de una planificación conjunta

. La planificación sea articulada por ciclos y áreas para promover un trabajo interdisciplinario

. Se incorporen y expliciten los contenidos, apoyados en los diseños curriculares de la provincia y en los NAP

. Se detallen conceptos y competencias que se han de desarrollar

. Especifique la secuenciación de los contenidos, así como las actividades a través de las cuales se enseñara

. Se base en opiniones y evidencias de expertos en didáctica de esa área

*Diseño de criterios institucionales de evaluación:* en el marco de una pedagogía inclusiva, algunas características deseables para la evaluación de aprendizajes son:

. Utiliza una gama equilibrada de estrategias

. Aborda todos los elementos esenciales: conceptos, habilidades, conocimientos, actitudes y acciones

Proporciona información que servirá para analizar el proceso de aprendizaje

. Permite a los alumnos reflexionar sobre su propio aprendizaje

. Evalúa lo que se enseña

. Considera la diversidad y el punto de partida

. Tiene un propósito claro

. Toma el error como parte del proceso de aprendizaje

. No pretende castigar al niño

. Es parte del proyecto institucional

. Va más allá de las pruebas de lápiz y papel

“Las evaluaciones son prácticas sin sorpresas; enmarcadas en la enseñanza; que se desprenden del clima, ritmo y tipo de actividad de la clase; en la que los desafíos cognitivos no son temas de las evaluaciones, sino de la vida cotidiana del aula, atractivas para los estudiantes y con consecuencias positivas respecto de los aprendizajes.” Litwin E.

*Acompañamiento en el diagnóstico inicial de los aprendizajes:* es preciso que el docente realice un diagnóstico de aprendizajes, para cada área de conocimiento, que le permita conocer con mayor detalle y profundidad las fortalezas y necesidades pedagógicas de cada niño del grupo. Sugerimos que el director proponga implementar dos planillas que facilitaran la tarea docente y del equipo directivo:

1. Planilla diagnóstica inicial por grado: en ella los docentes harán una lista en la que figuren todos los alumnos de su clase y anotaran por cada área de conocimiento si el alumno necesita o no apoyo. Esto les permitirá a los maestros identificar con rapidez qué niños tiene dificultades y en qué áreas.

**b)**      Planilla para alumnos que necesitan apoyo: luego de la planilla anterior, es importante que el docente confeccione otra planilla en la que detalle, por área de conocimiento, el tipo de necesidades de apoyo que tiene el alumno, qué estrategias didácticas implementará el docente y si éste necesita ayuda del director.

*Seguimiento de los procesos de enseñanza:* es importante que el director, en su agenda, guarde y respete espacios que le permitan cumplir con el rol de brindar un mejor asesoramiento y acompañar a sus docentes en el trabajo. Para ello, es importante que utilice algunas herramientas concretas para orientarse en esta tarea.

. Observaciones de aula ¿qué miramos?

* Qué hace el maestro
* Ambiente de trabajo. Observar el aula
* Horario

Extracto de una grilla de observación de clases:

Observaciones de los cuadernos de los alumnos

-          Cuadernos de clase: revelan cuánto tiempo se dedica a un tema, si las actividades se sostienen en el tiempo, cuáles son los progresos de los niños, como interviene el maestro frente a las dificultades y avances, etc.

-          Cuaderno de comunicaciones: permiten ver el tipo de intercambio que tiene el docente con los padres.

. Seguimiento del uso de la planilla de alumnos desaprobados y/o para compensar: es aconsejable colocar en una planilla por área y por alumno: los motivos por los que desaprobó y las estrategias didácticas para implementar en el siguiente periodo a fin de que el alumno mejore.

. Coordinación del período de extensión de las enseñanzas y los aprendizajes: la compensación se piensa como una oportunidad para reforzar algunos saberes o para darle al alumno un espacio más de intercambio con el docente. Por ello, es importante que, por un lado, el director trabaje fuertemente para garantizar que la menor cantidad posible de niños vaya a compensar y que, por el otro, vele por que, en los caso en que suceda, el periodo de compensación se constituya en una genuina oportunidad para los niños con instancias presenciales de modo tal que el estudiante pueda comprender aquello en lo que tenía dificultades.

¿Qué debería considerara el director/a a la hora de organizar un periodo de compensación que sea verdaderamente útil?

. Solicitar al docente una planilla para compensar junto con las planillas de alumnos de desaprobados

. Solicitar al docente una planificación del trabajo que ha de realizarse en el periodo

. Organizar una reunión con los padres en presencia del docente

. Acordar criterios de evaluación

. Solicitar una devolución del desempleo del niño durante el periodo

Relación con el equipo docente:

. El ingreso de los nuevos docentes: para que cada nuevo miembro del equipo se una a nuestro ideal de buena escuela, comparta prácticas, empiece a sentirse parte de nuestro proyecto es preciso trabajar en ello, facilitándole el materia e información de cómo se trabaja en la escuela.

. Asignación de docentes a las secciones /áreas: a la hora de tomar una decisión es importante considerar el interés del docente y su capacidad.

. Acompañamiento del desarrollo profesional del docente: escucha de las necesidades del docente ya que buena parte del desarrollo profesional se relaciona con cómo se siente en su ámbito de trabajo; promoción de capacitaciones; devolución sobre el trabajo realizado; evaluación del desempeño docente.

¿Qué dimensiones no deberían faltar a la hora de hacer una evaluación del desempeño docente?

A la hora de evaluar a un docente es preciso considerar: expectativas hacia la posibilidad de aprendizaje de sus alumnos, planificación de clases, estrategias de enseñanza, aprovechamiento de materiales y recueros, evaluación de aprendizajes de los alumnos, trato con sus pares, alumnos, padres y superiores o incluso también se puede considerar el compromiso con la institución.

b-      La dimensión socio-comunitaria:

. Gestión de proyectos: el director tiene que poder velar por el cumplimiento de todas las actividades escolares y a ellas sumarles el cumplimiento de las tareas que demanden los proyectos con los cuales se ha comprometido. No siempre más es mejor, por ello es importante organizarse de la mejor manera posible o, de lo contrario, renunciar a algunos proyectos. Para organizarse es importante tener en cuenta: enfoques de los proyectos, objetos de trabajo, horarios, responsables, resultados.

. Articulación con la comunidad: la escuela no está aislada, por lo tanto para cumplir su misión, la escuela necesita vincularse con los actores de su comunidad.

. Relación con las familias: para fortalecer el vínculo con los padres el director debería mantener informada a la familia, citar a los padres, ayudar especialmente a aquellos cuyos hijos presenten alguna dificultad, convocarlos por motivos buenos, llamarlo por cuestiones pedagógicas, ponerse objetivos en relación con las familias.

A MODO DE CIERRE:

 Enseñar, y más aún, dirigir una institución educativa, es una de las tareas más difíciles que pueda desempeñar una persona. Requiere no solo excepcional destreza, sino también pasión, compromiso y la posibilidad o la obligación, de poder pensar seriamente en el ejercicio de la profesión.

 Pocas veces sucede esto último, el complejísimo universo de frentes a los que debe responder un director dificultan los espacios de introspección o de reflexión con uno mismo o con otros. Eso nos gustaría que sucediese con este libro, que se convierta en el espacio de intimidad del director, en su cuaderno de todos los días, un recurso dinámico al cual volver cada vez que lo necesite o que aprenda algo que pueda agregarle para enriquecerlo.