

Uno de los desafíos de la escuela es desarrollar nuevas estrategias educativas que le permitan mejorar lo que enseña y la forma en que lo hace a fin de que los alumnos aprendan mejor.

Frente a este reto, el supervisor constituye un actor clave. Por eso, en este libro, se plantea la necesidad de que exista una supervisión integral que acompañe y lidere este proceso de cambio para generar una oferta de calidad equitativa para todos los estudiantes.

Este nuevo papel supone un cambio cualitativo en el rol del supervisor quien, sin abandonar el control administrativo de la escuela, debe brindar un aporte técnico-pedagógico para desempeñarse como un verdadero facilitador organizacional.

El rol del supervisor en la mejora escolar es de lectura obligada para los supervisores, los directivos, los docentes y para todos aquellos que se interesen en fortalecer la institucionalidad de las escuelas.



Silvina Gvirtz
María Eugenia de Podestá (comps.)

EL ROL DEL SUPERVISOR EN LA MEJORA ESCOLAR





Silvina Gvirtz

Es Doctora en Educación. Actualmente se desempeña como Directora de la Maestría en Educación de la Universidad de San Andrés, es investigadora del CONICET,

Consultora Externa del IPE-UNESCO Buenos Aires y Directora General del Proyecto Escuelas del Bicentenario. Publicó 16 libros, el último de ellos es *Going to School in Latin America*, además es coautora de más de 20 libros y publicó más de 30 artículos en revistas con referato en diversos países. En 2003 fue designada *fellow* de la Fundación John Simon Guggenheim. En 2004 ganó el Premio Vigésimo Aniversario Academia Nacional de Educación por el trabajo "De la tragedia a la esperanza. Hacia un sistema educativo justo, democrático y de calidad" sobre el tema *¿Cómo revertir la crisis educativa argentina?* En 2006 obtuvo el Premio a la Excelencia Educativa de la Asociación de Entidades Educativas Privadas Argentinas (ADEEPPA). Es Directora del Anuario de la Sociedad Argentina de Historia de la Educación.



María Eugenia de Podestá

Es Magíster en Educación por la Universidad de Bath, Reino Unido, posgraduada en Educación en la UCA y Licenciada en

Bioquímica de la UBA. Es coautora y compiladora de los libros *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza* y *Mejorar la gestión directiva en la escuela*, y coautora de *La aventura de enseñar Ciencias Naturales*.

Se desempeña como directora del Área de Extensión y como codirectora del Proyecto Escuelas del Futuro y del Postítulo de Actualización Académica en "Los nuevos desafíos de la docencia" de la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés. Es miembro del Directorio del Proyecto Escuelas del Bicentenario (IPE-UNESCO y Universidad de San Andrés). Está a cargo de la Residencia Pedagógica en el Profesorado en Ciencias de la Educación de la Universidad de San Andrés y es asesora pedagógica en el área de ciencias y mejora escolar.

EL ROL DEL SUPERVISOR EN LA MEJORA ESCOLAR

EL ROL DEL SUPERVISOR EN LA MEJORA ESCOLAR

El rol del supervisor en la mejora escolar es un tema que ha sido objeto de estudio por parte de diversos autores. En este sentido, se puede afirmar que el supervisor actúa como un agente de cambio que promueve la mejora de la calidad educativa. Para ello, debe tener en cuenta los factores que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como son el contexto, los recursos, el profesorado y los alumnos. Además, el supervisor debe ser capaz de identificar las necesidades de cada escuela y diseñar estrategias adecuadas para abordarlas. En este sentido, el rol del supervisor es fundamental para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad.

El rol del supervisor en la mejora escolar / Silvina Gvartz ... [et.al.] ;
compilado por Silvina Gvartz y María Eugenia De Podestá.
1a ed. 2a reimp. - Buenos Aires : Aique Grupo
Editor, 2012.
224 p. ; 23x16 cm. - (Nueva Carrera Docente / Silvina Gvartz)

ISBN 978-987-06-0230-9

I. Formación Docente. I. Gvartz, Silvina. II. Gvartz, Silvina, comp. III.
De Podestá, María Eugenia, comp.
CDD 371.1

Dirección editorial
Diego F. Barros

Edición
Elvira Boccia

Jefatura de Gráfica
Victoria Maier

Diagramación
Rafael Medel

Diseño de tapa
Gustavo Macri

Asistente de Colección
Magdalena Soloaga

Corrección
Cecilia Biagioli

Producción industrial
Pablo Sibione

© Copyright Aique Grupo Editor S. A.
Francisco Acuña de Figueroa 352 (C1180AAF) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Teléfono y fax: 4867-7000
E-mail: editorial@aique.com.ar - <http://www.aique.com.ar>

Hecho el depósito que previene la Ley 11723.
LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA
ISBN 978-987-06-0230-9
Primera edición - Segunda reimpresión

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación
de este libro, en cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros
métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11723 y 25446.

Esta edición se terminó de imprimir en Junio de 2012 en Primera Clase Impresores, California 1231, Ciudad de Buenos Aires.

Francisco Rubén CAPDEVILA
Profesor en Historia
Licenciado en Historia
Espec. en Didáctica y Currículum

Nueva  carrera docente

EL ROL DEL SUPERVISOR EN LA MEJORA ESCOLAR

Silvina Gvartz y María Eugenia de Podestá
(compiladoras)

María Victoria Abregú • Inés Aguerrondo • Rebeca Anijovich
Bernardo Blejmar • Patricia Brignone de Pouiller
Silvina Gvartz • Moira Lutteral de McCallum
Silvia Clara Mora • María Eugenia de Podestá
Ana Prawda • Ivonne Slater de Roberts


AIQUE
Educación

Agradecimientos

Es importante reconocer que este libro ha sido posible gracias al esfuerzo y el compromiso de distintos profesionales de la educación reunidos por la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés.

Por este motivo, queremos agradecer muy especialmente a Silvina Gvirtz por impulsarnos a escribir este libro.

A Inés Aguerrondo, por insistir en la importancia de acercarnos a la supervisión.

A los supervisores e inspectores que han participado de nuestros talleres y encuentros a lo largo de todos estos años, apoyando la iniciativa de la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés.

A todos y a cada uno de los autores que participaron de esta publicación: María Victoria Abregú, Inés Aguerrondo, Rebeca Anijovich, Bernardo Blejmar, Patricia Brignone de Pouiller, Moira Lutteral de McCallum, Silvia Clara Mora, Ana Prawda e Ivonne Slater de Roberts.

Un agradecimiento especial a Marianela Giovannini, por su asistencia permanente y por hacer este libro posible.

Índice

Agradecimientos	7
Introducción: El supervisor como actor clave en la escuela de hoy	11
María Eugenia de Podestá	
Bloque 1: El acompañamiento a la gestión del supervisor.....	37
Capítulo 1: Propuestas para el desarrollo integral de la supervisión	39
Silvina Gvirtz y María Victoria Abregú	
Capítulo 2: El <i>Plan de Mejora Institucional</i> desde la supervisión	55
María Victoria Abregú y Equipo de Gestión Proyecto PEF	
Capítulo 3: Supervisión de hoy, necesidades del mañana	91
Inés Aguerro	
Capítulo 4: De problemas, amarras, puntos de imposible y reuniones de equipo	123
Bernardo Blejmar	
Capítulo 5: La resolución de conflictos en la escuela	137
Ana Prawda	
Bloque 2: Las herramientas para el asesoramiento pedagógico.....	165
Capítulo 6: El trabajo en las aulas heterogéneas: Un enfoque educativo desde la diversidad	167
Rebeca Anijovich	
Capítulo 7: El desafío y el proyecto de la comprensión	179
Silvia Clara Mora	
Capítulo 8: Los primeros pasos del aprendizaje cooperativo	193
Ivonne Slater de Roberts, Moira Lutteral de McCallum y Patricia Brignone de Pouiller	
Reseñas sobre los currículum vitae de los autores	213

Introducción

María Eugenia de Podestá¹

El supervisor como actor clave en la escuela de hoy

Este libro fue cuidadosamente pensado y diseñado por integrantes de la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, esperando poder acompañar a los supervisores e inspectores del sistema educativo de nuestro país en su trascendental tarea.

La iniciativa surge a partir de una serie de encuentros cerrados realizados entre el 2006 y el 2009 en la Universidad de San Andrés, con supervisores e inspectores de Buenos Aires. Allí tuvimos oportunidad de conocer a muchos de ustedes, que con gran esfuerzo y compromiso, trabajan a diario intentando mejorar la realidad de sus escuelas. Sabemos también que, en ocasiones, se sienten solos y agobiados por la carga que representa esta ardua pero importante tarea que realizan cotidianamente.

Por todo esto, y porque creemos que el cambio se logra no sólo con buenas intenciones, sino que además hace falta solvencia técnica y fe en que la mejora es posible (Gvirtz y Podestá, 2007), deseamos compartir con ustedes las siguientes reflexiones de numerosos autores. Incluso, hemos seleccionado algunos saberes pedagógicos y herramientas concretas para llevar a las aulas que, pensamos, pueden ayudar a mejorar las estrategias de enseñanza y el modo en que aprenden nuestros alumnos.

Comenzaremos con una breve descripción del contexto en que se encuentra hoy la escuela; a continuación, intentaremos definir lo que creemos es una buena escuela para luego responder por qué consideramos al supervisor un

¹ La introducción fue escrita con la estrecha colaboración de la Lic. Marianela Giovannini.

actor clave. Por último, presentaremos un avance de las reflexiones de los distintos especialistas en el área de gestión, como así también de ciertos enfoques pedagógicos relevantes.

La escuela en la actualidad

La globalización económica y cultural que ha vivido el mundo en las últimas décadas trajo consigo grandes cambios. El conocimiento se ha convertido desde entonces en la principal fuente de producción de los mercados, y su dominio, en el elemento principal de la lucha por el poder a nivel mundial. Todo esto afectó la composición social. Distintos autores han escrito sobre estos efectos empleando el nombre de *sociedad posindustrial*, *poscapitalista*, *posmoderna*, también denominada *sociedad en red* (Drucker, 1993; Toffler, 1990; Thurow 1992; Reich, 1993; Castells, 1997) o *sociedad del conocimiento*. En sus escritos, estos autores explican que el conocimiento ha dejado de ser lento, escaso y estable, al mismo tiempo que la escuela ya no es, por excelencia, el agente productor de conocimiento. Hoy los niños acceden a grandes caudales de información mucho antes de llegar a la escuela. Incluso, las tecnologías tradicionales han dejado de ser las únicas disponibles para enseñar y aprender, así como la palabra del profesor y el texto escrito han dejado de ser los únicos soportes exclusivos de la comunicación educacional (Brunner, 2000). Debido a los grandes cambios acontecidos en el mundo social durante las últimas décadas y a la complejidad de estos (Beech, 2005: 2), la escuela de hoy tiene como función específica y como desafío práctico enseñar *más y mejor* en contextos de gran incertidumbre y dinamismo constante. Martiniano Román Pérez (2007) hace hincapié en no confundir una "época de cambios" con un "cambio de época" y, frente a este cambio de época, sostiene que "la sociedad de hoy no es la de ayer y la escuela no puede ni debe ser la de ayer". Y esto se debe, entre otras cosas, a que —como sostiene Tenti Fanfani (2008)— todos los cambios estructurales que se registran en las principales dimensiones de nuestras sociedades tienen su manifestación en las instituciones y prácticas escolares.

Las sociedades actuales se encuentran en constante producción y acumulación de conocimiento e información. Todo esto hace que el sistema educativo deba repensar el tipo de conocimiento que se transmite en la escuela y en los modos a través de los cuales se intenta transmitirlo (Beech y Larrondo, 2005). "Enseñar hoy es enseñar conocimientos y habilidades de aprendizaje que permitirán comprender y operar con la información disponible" (óp. cit.). La escuela, por tanto, debe plantearse el desafío de desarrollar nuevas estrategias de

enseñanza que le permitan mejorar aquello que enseña, y la forma en que lo enseña para que los alumnos aprendan mejor.

En un mundo como el actual, donde la información fluye en forma constante y es muy fácil acceder a ella, ya no sólo es importante que el alumno sepa memorizar, sino sobre todo, que pueda establecer relaciones de causalidad; relacionar un hecho con otro, una noticia con un acontecimiento mundial; identificar los elementos que nos permiten distinguir una información verídica de una falsa, entre tantas otras cosas. Si el alumno logra adquirir estas habilidades durante la vida escolar, luego podrá continuar aprendiendo durante toda la vida. Consideramos esta situación como algo crucial en un contexto social y cultural como el actual, donde las áreas de conocimiento se especializan cada vez más y los conocimientos se multiplican sin cesar. Vemos así cómo la educación en todo el mundo está adaptando sus prácticas y contenidos a la lógica de la *formación continua*, el *trabajo en red* y la *educación integral del alumno*.

Inés Aguerrondo (2008) se refiere al informe del CERI-OCDE², que señala tres escenarios prospectivos respecto de los cambios que experimenta la educación en el mundo. El primer escenario es el que denominan "del statu quo", en el cual los sistemas burocráticos educativos continúan vigentes de un modo similar al actual. Luego hay un segundo escenario, al que ellos llaman "la escuela fortalecida", en donde estas instituciones pasan a ser percibidas como organizaciones focalizadas en el aprendizaje y como centros de integración social. Y el tercer escenario, según este informe, sería "la desaparición de la escuela", donde lo que sucede es una extensión del modelo de mercado, al mismo tiempo que las redes de aprendizaje y la sociedad en red cobran un mayor protagonismo y se da un éxodo masivo de profesores, todo lo cual termina con la disolución del sistema educativo en sí mismo.

Desde la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés "no queremos sistemas escolares burocráticos, sino una escuela fortalecida" (óp. cit.) que se adapte a las exigencias sociales y culturales del momento. Queremos estimular una reformulación de los objetivos y de las prácticas de enseñanza tradicionales, y despojar al sistema de su autocomplacencia (Stoll y Fink, 1999) para que todas las escuelas de nuestro país se transformen en organizaciones focalizadas en el aprendizaje, y se preocupen por promover activamente la integra-

² Los escenarios prospectivos del CERI (Centro para la Investigación e Innovación en Educación) y OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) referidos por Inés Aguerrondo en el Primer Congreso Iberoamericano de Eficacia Escolar y Factores Asociados, en Santiago de Chile en diciembre de 2007, fueron desarrollados en un informe titulado: "L'école de demain: tendances et scénarios OCDE-CERI Schooling for tomorrow". Disponible en línea en <<http://www.rinace.net/biblio/CONGRESO-EFICACIA/Aguerrondo.ppt#270,14>>. Escenarios prospectivos del CERI-OCDE. OECD: L'école de demain: tendances et scénarios ODCE-CERI Schooling for tomorrow.

ción social. Ustedes podrán preguntarse "¿cambiar qué, para qué, quiénes?"³. La respuesta que Silvina Gvirtz suele dar cuando surgen preguntas de este tipo es que las escuelas de nuestro país tienen hoy un gran desafío que no sólo es formar bien a sus alumnos en las áreas académicas sino que, además, deben *formar en la diversidad; formar en ciudadanía y en valores éticos; integrar las nuevas tecnologías a la escuela; revisar la relación entre educación y trabajo; y enseñar saberes y habilidades relevantes y significativos ("saber hacer") para operar en el siglo XXI como son: la resolución de problemas y el trabajo en equipo, entre otros* (Gvirtz, 2008c).

Por otro lado, Tony Wagner (2008), en su libro *The Global Achievement Gap*, menciona las siete habilidades para la supervivencia (*the seven survival skills*), y vemos que algunas se vuelven a citar:

- Pensamiento crítico y resolución de problemas.
- Capacidad de trabajo colaborativo a través de equipos de trabajo virtuales, y de liderazgo a través del ejemplo, más que por autoridad.
- Agilidad y adaptabilidad.
- Iniciativa y ser emprendedor.
- Comunicación oral y escrita efectiva.
- Capacidad de acceder a la información y de analizarla.
- Curiosidad (*inquisitiveness*) e imaginación o creatividad.

Así también, el documento presentado en el 2007 por la organización Partnership for the 21st Century Skills⁴ señala las siguientes competencias por su importancia para la enseñanza y el aprendizaje en el siglo XXI:

- Creatividad e innovación.
- Pensamiento crítico y resolución de problemas.
- Comunicación y colaboración.
- Alfabetización digital y tecnológica.
- Manejo de la información.
- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Iniciativa y autodirección.
- Productividad y responsabilidad por sus resultados.
- Liderazgo y responsabilidad.

³ Estas nociones forman parte de una presentación que realizó Silvina Gvirtz en su seminario de Maestría en Educación. Su ponencia, realizada en mayo de 2008, se tituló: "De la inclusión a la justicia educacional: la educación como un derecho".

⁴ "P21 Framework Definitions Document" [en línea]. Disponible en <http://www.21stcenturyskills.org/documents/p21_framework_definitions_052909.pdf>.

A pesar de que todos adherimos, en mayor o en menor grado, a lo antes mencionado, no podemos ignorar que, mientras las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han contribuido significativamente al flujo constante de símbolos culturales, en América Latina y, también en nuestro país, se han incrementado enormemente los niveles de pobreza y exclusión social. Más aún, como sostiene Tenti Fanfani (2008), no podemos dejar de advertir que los recursos de distinto tipo que determinan las condiciones de aprendizaje están desigualmente distribuidos en toda Latinoamérica. Por otra parte, más allá de su igualdad formal/legal, la oferta escolar no es homogénea en cuanto a las cualidades que presenta. Las instituciones educativas son desiguales en infraestructura, recursos humanos, tiempos de aprendizaje, entre otros aspectos. Beech y Larrondo (2005) sostienen que "la fragmentación social va de la mano de la fragmentación cultural y simbólica, y esto presenta una seria amenaza para la identidad nacional y la solidaridad social". En este sentido, docentes, directivos y, especialmente los supervisores, tienen la posibilidad de contribuir a disminuir la brecha entre quienes *están conectados* y quienes no.

Para ello, es importante que todos los alumnos aprendan no sólo ciertas habilidades para el manejo de la información, sino que también deben aprender a vivir con los otros, a respetar las diferencias y a reconocer a los otros como iguales. Debemos comprometernos con un proyecto que nos integre a todos para que nuestros niños no se críen en universos fragmentados donde el principio rector sea la supervivencia individual (óp. cit.).

Frente a todos estos desafíos escolares, en este libro, proponemos reflexionar puntualmente acerca de la necesidad de que exista una *supervisión integral* que acompañe y lidere este proceso de cambio. Al referirnos a ello, imaginamos un supervisor que observe no sólo la gestión administrativa de las escuelas, sino también, que pueda acompañar a estas últimas con una mirada pedagógica crítica como profesional de la educación, y que brinde el espacio de reflexión y educación que la escuela hoy necesita en medio de tanta incertidumbre respecto del futuro para el cual se están formando sus alumnos.

¿Qué es una buena escuela?

A partir de nuestra experiencia de acompañamiento a escuelas en los Proyectos Escuelas del Futuro (PEF) y Escuelas del Bicentenario, en las capacitaciones en servicio y evaluaciones institucionales realizadas en distintos sitios del país, podemos señalar que existen algunos aspectos que mejoran el funciona-

miento de la escuela en un contexto como el actual. Por ello, consideramos que toda buena escuela debiera lograr *ser una institución donde todos los alumnos puedan ingresar, aprender, disfrutar del conocimiento y aplicarlo a nuevas situaciones, donde además, los alumnos se gradúen en tiempo y forma, y puedan continuar con éxito el nivel siguiente de enseñanza, o bien, insertarse laboralmente sin mayores dificultades. Más aún, la comunidad debe reconocer a esta escuela como un ámbito de desarrollo cultural* (Gvirtz, 2008b).

Existen diversos estudios y autores que hablan también de la *Mejora Eficaz de la Escuela (MEE)* (Aguerrondo, 2008; Stoll y Fink, 1999: 66-69; Mintzberg, 1990). Mejorar supone innovar, pero la escuela puede aplicar la innovación en distintas partes y, por consiguiente, impactar de manera diferente en la organización. Joaquín Gairín (citado en Aguerrondo, 2008) sostiene que la organización escolar debe pasar del estadio "de la organización como estructura", en el que se encuentran la mayoría de ellas en la actualidad, al de "la organización que aprende" (Senge, 1994). Según los autores de esta corriente de pensamiento sistémico y aprendizaje organizacional, las organizaciones que aprenden son capaces de hacerlo a partir del desarrollo de los procesos de reflexión y aprendizaje sobre el momento de la planificación y la evaluación institucional (Bolívar, 2001). Algunos de los elementos centrales que permiten reconocer esto que los autores llaman "la 'foto' de la mejora de la escuela" son:

- Liderazgo académico del director, atento a la calidad de la enseñanza.
- Altas expectativas de todos los profesores sobre todos los alumnos.
- Clima escolar seguro, ordenado y estimulante.
- Énfasis en la adquisición de habilidades básicas.
- Evaluación y seguimiento.
- Buen uso del tiempo del aula.
- Involucramiento de los padres y de la comunidad.

Una buena escuela es...

Una escuela que ha aprendido cómo aprender y que mejora en forma permanente.

Una escuela que confía en que *todos* sus alumnos pueden aprender.

Una escuela que se responsabiliza de los aprendizajes de sus alumnos.

Fuente: Silvina Gvirtz (sin publicar).

Para lograr este fortalecimiento institucional, la escuela requiere de:

- diagnósticos reales como punto de partida para la acción;
- indicadores de gestión⁵: *¿cómo sabemos cómo está nuestra escuela? ¿Qué evidencia empírica apoya nuestras creencias y afirmaciones? ¿Cómo sabemos que no estamos frente a meras intuiciones?;*
- además, es necesario superar la inmediatez y pensar en el mediano plazo;
- contar con planes de mejora y con
- una evaluación permanente.

En los trabajos sucesivos que se incluyen en este libro, se presentan distintas herramientas con las que desarrollar y acompañar este proceso a fin de que cada escuela pueda trabajar con el objetivo de convertirse en una buena escuela para los tiempos que corren y que, a su vez, cada supervisor pueda garantizar la equidad en su distrito propiciando que todas sus escuelas mejoren la calidad de los aprendizajes de todos sus alumnos.

Hasta aquí, hemos abordado lo que implica el proceso de mejora escolar, al que aspiramos de un modo más general o centrado en la escuela (para ampliar esta temática, se recomienda la lectura de Gvirtz y Podestá, 2004 y 2007). Ahora queremos concentrarnos en revisar aquello que creemos que, desde su rol, el supervisor e inspector tienen para dar. Por un momento, dejaremos entonces de mencionar la mejora escolar y trataremos de pensar en lo que sería deseable que sucediera para la mejora del sistema educativo en su conjunto (Aguerrondo, 2008). Para esto, nos ocuparemos de aquello que corresponde al nivel de distrito, nivel medio de gobierno del sistema educativo donde los supervisores e inspectores son los profesionales de la educación facultados para actuar.

¿Por qué el supervisor es un actor clave?

Creemos que el supervisor es un actor clave, pero al mismo tiempo, puede ser una amenaza o una oportunidad para este proceso de fortalecimiento escolar y mejora del sistema educativo. La posición que adopte dependerá, finalmente, como dice Blejmar (2005: 124): "Primero del sistema educativo, pero también de la posición profesional del supervisor, desde dónde se para frente a la escuela, frente al director: ¿inspección o servicio?".

⁵ Algunos ejemplos de indicadores de gestión que nos ayudan a responder estas preguntas son: el porcentaje de pérdida de matrícula, el porcentaje de abandono, la cantidad de horas de trabajo en equipo entre docentes, la frecuencia de observaciones de clase, la cantidad de evaluaciones de desempeño docente, el grado de satisfacción de las familias, etcétera. Para más información, recomendamos la lectura del capítulo 3 "Supervisión de hoy, necesidades del mañana", de Inés Aguerrondo.