



Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa  
Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

---

## Claves para la Enseñanza y el Aprendizaje

---

# Claves para la Supervisión Escolar en la Ciudad de Buenos Aires



Buenos Aires Ciudad

#### **AGRADECIMIENTOS**

Se agradece especialmente a la Dirección General de Educación de Gestión Estatal, Dirección General de Educación Superior, Dirección General de Carrera Docente, Dirección de Educación Primaria, Dirección de Formación Docente, Dirección de Educación Media, Dirección de Educación Técnica, Dirección de Educación Inicial, Gerencia Operativa de Currículum, colaboradores del área de diseño de la Gerencia Operativa de INTEC y equipo técnico y de asesores de la Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa.



Miguel, María de las Mercedes

Claves para la supervisión escolar en la Ciudad de Buenos Aires. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa. , 2014.

45 p. : il. ; 30x21 cm. - (Claves para la enseñanza y el aprendizaje)

ISBN 978-987-549-571-5

1. Educación. 2. Ciencias Sociales. I. Título

CDD 301

*Fecha de Catalogación: 20/08/2014*



Este documento forma parte de la serie Claves para la Enseñanza y el Aprendizaje, cuyo propósito es fortalecer la práctica de los actores del sistema educativo.

Claves para la Supervisión Escolar en la Ciudad de Buenos Aires tiene como finalidad definir las funciones del supervisor en el escenario actual y presentar una serie de orientaciones para acompañar y promover las tareas pedagógicas. Su implementación requiere tanto del compromiso de cada supervisor con el fortalecimiento de su rol como de la responsabilidad del Ministerio de Educación de brindar las oportunidades y garantizar las condiciones para que éste se pueda llevar a la práctica. Por tal motivo, el Ministerio de Educación trabaja con el propósito de continuar elaborando acciones destinadas a mejorar el contexto de trabajo y promover la profesionalización y jerarquización de los supervisores.

Este documento fue ampliado y revisado en mesas de trabajo realizadas en 2012 y 2013 con supervisores de todos los niveles y modalidades de las escuelas de gestión estatal. A todos ellos muchas gracias por su tiempo y compromiso.



<b>01</b>	Presentación.....	Pág 10
<b>02</b>	El campo de acción del supervisor.....	Pág 14
<b>03</b>	Propósitos de la supervisión escolar.....	Pág 17
<b>04</b>	La gestión y las funciones del supervisor.....	Pág 19
	- Asesoramiento y acompañamiento del proceso institucional en todas sus dimensiones.	
	- Articulación de acciones entre los niveles de gestión.	
	- Evaluación y seguimiento del funcionamiento de las instituciones.	
<b>05</b>	Aportes para la gestión del supervisor.....	Pág 28
	- El proyecto de la supervisión.	
	- La organización de equipos y reuniones colegiadas.	
	- Herramientas para conocer el estado de situación de las instituciones.	
<b>06</b>	A modo de cierre.....	Pág 43



# 01

## Presentación

Este documento tiene como propósito retomar y repensar integralmente las funciones y tareas de los supervisores<sup>1</sup>, considerando especialmente los aspectos pedagógicos de la gestión y la posibilidad de ocupar una posición estratégica que contribuya a la mejora de los aprendizajes, la inclusión y la equidad educativa.

La Supervisión escolar en nuestro país tiene una trayectoria histórica que es preciso mencionar a la hora de repasar sus funciones. Este cargo surge junto con la constitución del sistema educativo bajo el nombre de “Inspección Técnica y de Administración” y cumplió una función clave de control sobre las tareas administrativas y burocráticas que garantizaron –junto con otras acciones y políticas educativas- la expansión y centralidad del sistema<sup>2</sup>. El Inspector, como referente del Consejo Nacional de Educación en cada punto de nuestro país, era quien debía asegurar la implementación de las regulaciones emitidas por este organismo, siendo su principal función la fiscalización y control de los establecimientos educativos. En este contexto, el Consejo Nacional de Educación centralizaba

todas las decisiones pedagógicas con el propósito de garantizar la universalización y homogeneización del sistema y el Inspector era quien se ocupaba de controlar la implementación de las normas (Gvirtz, 2011; Aguerrondo, 2011; Legarralde, 2008).

Este modelo se mantuvo intacto hasta la transferencia<sup>3</sup> de los servicios educativos desde el Ministerio de Educación Nacional a las provincias y a la Ciudad de Buenos Aires. Los supervisores fueron transferidos –junto con las instituciones educativas y los cargos docentes- y pasaron a desempeñar sus funciones en la órbita de cada una de las provincias.

Los cambios acontecidos en las últimas décadas tanto a nivel social y cultural como en el interior de las instituciones educativas han llevado a los supervisores a realizar otras tareas que implicaron una reformulación de su práctica cotidiana.

Algunas características del nuevo escenario son: la expansión de los sistemas educativos, la inclusión de poblaciones vulnerables, nuevas responsabilidades y funciones de los equipos de conducción, la atención a problemáticas socia-

<sup>1</sup>Supervisión Escolar hace referencia a todos los supervisores de la Ciudad de Buenos Aires, y no sólo a un cargo específico. Se considera que más allá del nivel, modalidad y cargo por definición en el Estatuto, a los fines de este documento, que son de orden pedagógico y práctico, supervisión escolar los incluye a todos.

<sup>2</sup>Legarralde (2008) estudia la constitución de la Inspección como parte de una burocracia educativa que conforma una voz con capacidad para configurar el sistema hacia abajo, y el discurso pedagógico hacia arriba desarrollando posiciones originales y colaborando en el proceso de “estatidad” a través de la intervención decidida y siguiendo las políticas educativas. De este modo, se puede afirmar que la inspección jugó un rol clave en el proceso de construcción del sistema educativo.

<sup>3</sup>La Transferencia de los servicios educativos primarios a través de la Ley N° 21.809 sancionada en 1978 y la transferencia del resto de los servicios a través de la Ley N° 24.049 sancionada en 1991.



les, la diversidad de las instituciones, la definición de proyectos institucionales, la inclusión de recursos tecnológicos, la centralidad del conocimiento, la celeridad de los cambios y la definición de nuevos contenidos curriculares, mayor autonomía y responsabilidad a las instituciones educativas, entre otras.

La sociedad actual plantea nuevas demandas a las escuelas y aquí el equipo de conducción tiene un rol clave para plantear cambios institucionales que den respuestas a las necesidades de hoy. Frente a esta situación los equipos de conducción, a su vez, requieren de supervisores que los acompañen y asesoren desde otro lugar, con otros conocimientos y que en lugar de focalizar la tarea en el cumplimiento de normas administrativas generen capacidades y definan criterios pedagógicos para mejorar el funcionamiento de las instituciones, lograr mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos y una mejora integral del sistema educativo. Hoy no hablamos de un supervisor que controla y centraliza, sino de un supervisor que propone, acompaña, y asesora a los equipos de conducción. En este documento, se definen las principales funciones del supervisor:

- Asesoramiento y acompañamiento en el proceso institucional en todas sus dimensiones.
- Articulación de acciones entre los niveles de gestión.
- Evaluación y seguimiento del funcionamiento de las instituciones.

Históricamente el supervisor ha centralizado sus tareas en cuestiones administrativas y burocráticas quedando lo pedagógico relegado a lo administrativo. Hoy, se propone, que el supervisor centralice sus acciones en los aspectos

pedagógicos y si bien es responsable del cumplimiento de ciertas cuestiones administrativas, el foco de su tarea es pedagógico. Por otro lado, existe una relación subsidiaria entre lo administrativo y lo pedagógico porque ciertas acciones que son esencialmente pedagógicas también implican actos administrativos. Respecto a las tareas burocráticas, también se busca disminuir y redefinir los procedimientos burocráticos de los supervisores a través de la implementación de sistemas de gestión informáticos.

Al realizar un análisis de los sistemas de supervisión en el mundo y las reformas implementadas se identifican las siguientes tendencias. Carron y De Grauwe (2003) señalan dos líneas de reforma. La primera se relaciona con la posibilidad de acercar la supervisión a las escuelas creando nuevas estructuras administrativas o reuniéndolas en agrupamientos alrededor de centros de recursos. La segunda línea se asocia con la posibilidad de reforzar el monitoreo en la escuela a través de agencias de evaluación que inspeccionan todas las escuelas cada 4 ó 5 años aproximadamente. Este tipo de reforma se aplicó en Nueva Zelanda (*Education Review Agency*), Inglaterra (*Office for Standards in Education*) y Escocia (*Her Majesty's Inspectorate of Education*). Un estudio comparativo sobre el sistema de supervisión de British Columbia (Canadá), Suecia, Holanda, Nueva Zelanda y Chile constata que su "foco y objetivo" es monitorear la calidad de educación (Ruz y otros, 2006), y la función de monitoreo es abordada de diversas formas, "representan un mix multidimensional que incluye el cumplimiento de estándares curriculares, la calidad de la docencia, el desempeño de la gestión escolar en sus diversas facetas, la satisfacción de los usuarios o beneficiarios finales y el apego a normas legales y éticas" (Ídem: 114)



Estos cambios se implementaron en sistemas donde las escuelas cuentan con importantes grados de autonomía. En otros países se observan cambios vinculados a simplificar los cargos y asociarlos a una sola función (apoyo, control o monitoreo), y de resolver las tensiones entre las obligaciones administrativas y pedagógicas logrando un foco en lo pedagógico y en la calidad de la enseñanza.

En este contexto, resulta imprescindible focalizar la atención en la supervisión escolar y fortalecer sus funciones en relación con los desafíos que enfrenta el sistema educativo de la Ciudad en su contexto actual y en el marco de la política educativa que se impulsa con el fin de contribuir a la mejora de la calidad de los aprendizajes. Desde el año 2010 el Ministerio de Educación ha trazado una política de profundización del acompañamiento y puesta en valor de la supervisión escolar. Los supervisores son para el Ministerio y el proceso educativo en sí, un factor clave en la implementación de las políticas educativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En los últimos años las políticas del Ministerio pusieron el foco en el aprendizaje significativo de los estudiantes y en pos de eso se han desarrollado diversas acciones de evaluación de la práctica docente, la evaluación integral de la escuela, del aprendizaje de los estudiantes, se crearon sistemas de gestión escolar digital, se desarrolló la construcción de datos estadísticos a nivel escuela y la unidad territorial para lograr una mirada precisa sobre las mejores prácticas y las necesarias políticas para mejorar los indicadores educativos.

A partir de lo anterior, se plantea este documento con el propósito de describir el rol de la supervisión y establecer orientaciones, modos de acción posibles que apunten a fortalecer el

trabajo pedagógico que realizan en las instituciones. Si bien se reconoce la importancia de los asuntos administrativos, se considera necesario y central profundizar en aspectos que contribuyan a la mejora de la enseñanza y de los aprendizajes de todos los alumnos de la Ciudad.

*Claves para la Supervisión Escolar* está destinada a todos los supervisores y se espera que las funciones y acciones detalladas en este documento puedan ser adaptadas a su ámbito de trabajo de acuerdo con las particularidades de cada nivel educativo y modalidad. Se presenta como una herramienta adicional para trabajar diariamente en y con las instituciones, promoviendo el trabajo en equipos de la supervisión e intercambio de experiencias y buenas prácticas.

El documento se organiza en secciones que contribuyen a describir y contextualizar el rol y las funciones de la supervisión. En primer lugar, para comprender la posición estratégica del supervisor se describe el campo de acción y las relaciones que establece con el nivel central y las instituciones educativas que agrupa; se considera asimismo el marco de trabajo que genera con otros actores del sistema educativo en su contexto (distrito, región, nivel o modalidad). Se define el rol del supervisor como referente y autoridad educativa del nivel intermedio que asesora, evalúa y realiza el seguimiento de las instituciones educativas, las acompaña en procesos de mejora pedagógica y observa el cumplimiento de las políticas educativas prioritarias de la Ciudad.

A continuación se establecen los propósitos de acuerdo con las demandas y necesidades del sistema educativo actual, los lineamientos

de política educativa y las funciones que desempeñan con el nivel intermedio y en su trabajo cotidiano con las instituciones.

Los propósitos están vinculados con la posibilidad de promover la mejora de la calidad educativa y la equidad en su contexto y la mejora escolar en cada una de las instituciones a partir de las tareas que realizan con los equipos de conducción.

En el siguiente apartado se describe la gestión de la supervisión y luego se detallan las funciones que cumplen: asesoramiento y acompañamiento del proceso institucional en todas sus dimensiones, articulación de acciones entre los niveles de gestión, y evaluación y seguimiento del funcionamiento de las instituciones. En cada una de ellas se definen pautas de acción.

Al finalizar se presentan aportes que contribuyen en la concreción de las tareas pedagógicas del supervisor: el proyecto de la supervisión, la organización de equipos y reuniones colegiadas y el uso de herramientas y estrategias para conocer la situación de las instituciones.



## 02

### El campo de acción del supervisor

El campo de acción hace referencia al ámbito territorial donde el supervisor se desempeña, y el modo en que cumple sus funciones y realiza las tareas educativas.

En primer lugar, el supervisor tiene asignado un conjunto de instituciones que están a su cargo. Los criterios de asignación respecto de la cantidad de instituciones varían entre las distintas Direcciones de Área de la Dirección General de Educación de Gestión Estatal y de la Dirección General de Educación Superior y responden a modos de agrupamiento territorial (distrito, región, sector), dada la magnitud del nivel (en términos de oferta) y ciertas particularidades y modos de funcionamiento de las instituciones.<sup>4</sup> Estas instituciones que agrupa y supervisa, cada una y en su conjunto, forman parte de su campo de acción.

Al tomar como referencia la organización actual del sistema educativo se puede sostener que el supervisor agrupa instituciones de una unidad territorial (distrito escolar, región, grupo o sector), de una modalidad educativa (como Educación Especial o Artística que

suele agrupar todas las escuelas de la Ciudad) o de un nivel educativo (como Educación Inicial de Formación Docente y Educación Primaria de Formación Docente).

Por otro lado, en el campo de acción del supervisor los referentes institucionales y colegas que realizan acciones en las instituciones que agrupa, se espera que a través del trabajo en equipo y colegiado compartan y socialicen experiencias y conocimientos pedagógicos y definan de manera conjunta criterios y líneas de trabajo que contribuyan a mejorar el desempeño de los equipos de conducción. Por otro lado, los supervisores y referentes de programas realizan distintas acciones y tareas pero con finalidades similares que deben complementarse entre sí. En la sección de aportes se profundiza sobre este aspecto.

En segundo lugar, el campo de acción del supervisor es el nivel intermedio y esto lo sitúa en una posición estratégica en el sistema educativo. El nivel intermedio se ubica entre dos niveles de gestión: el central (Ministerio de Educación, especialmente la Dirección de Área) y el territorial (o de las instituciones educativas, correspondiente a la gestión de las escuelas). Los supervisores cumplen tareas de enlace y articulación entre ambos que son clave para el funcionamiento del sistema

<sup>4</sup>Dadas las diferencias de magnitud en cada nivel y modalidad de enseñanza en términos de cantidad de escuelas, se han determinado distintos criterios de organización territorial de las "supervisiones" y para la distribución de los cargos. Las supervisiones están organizadas con distintos criterios y cortes geográficos: Educación Inicial, en 16 grupos, Educación Primaria, en 21 distritos escolares, Educación Secundaria, en 8 regiones, Educación Técnica, en 7 regiones, Educación Especial, en 3 escalafones y Educación de Adultos, en 5 sectores. Los sectores, grupos y regiones agrupan a los distritos escolares. En el caso de Educación Especial y Adultos a la división territorial se suman cuestiones que se vinculan a la especialidad del área y en la Educación de Adultos además se organizan por turnos.

educativo (Gráfico 1) siendo parte de la gestión ministerial.

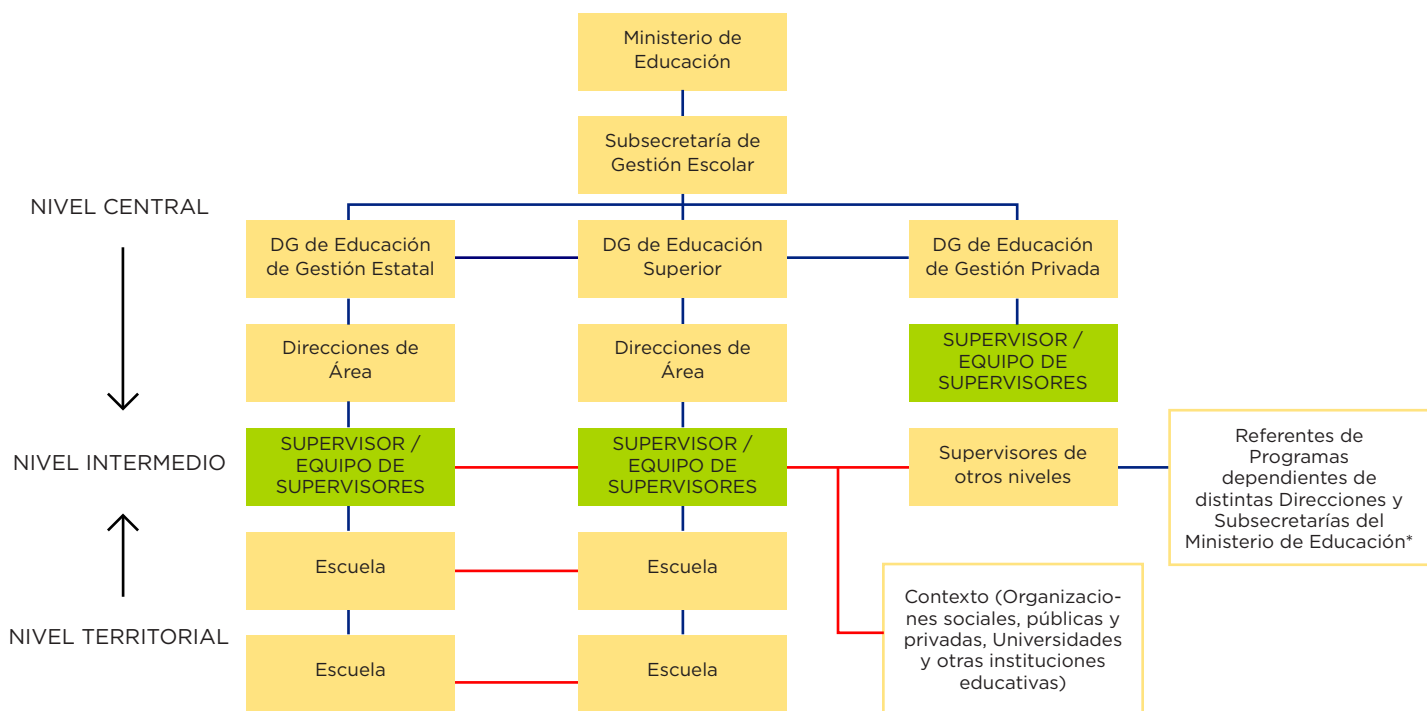
Además, como actor del nivel intermedio, se define al supervisor como un nexo de gestión en dos sentidos: horizontal y vertical. Por un lado, la gestión vertical (o jerárquica) como autoridad intermedia, siendo referente de las instituciones educativas, pero también de la Dirección de Área y de otras autoridades del Ministerio de Educación. Además, la gestión horizontal con distintos actores e instituciones dentro de su unidad territorial, nivel y/o modalidad de enseñanza, que se relaciona con organizaciones del barrio, instituciones, colegas y actores del contexto o del sistema educativo en general.

Dado que tiene asignado un conjunto de instituciones y es referente del nivel intermedio, también es necesario que posea una mirada global y panorámica del sistema educativo.

Como supervisor, también debe promover líneas de trabajo con colegas de otras zonas para articular acciones que contribuyan a la mejora del sistema educativo de manera conjunta e integral.

Claramente, el supervisor no realiza un trabajo aislado y el desempeño de sus funciones depende de la articulación con diversos actores del sistema educativo. El siguiente gráfico expresa las características mencionadas.

**Gráfico 1:** La gestión del supervisor



Las líneas azules marcan la gestión vertical y las líneas coloradas marcan la gestión horizontal. Supervisor/Equipo de Supervisión. Como se mencionó anteriormente hay direcciones de área que cuentan sólo con un supervisor, como es el caso de la Dirección de Formación Técnica Superior, y en otras direcciones como sucede en la Dirección de Educación Primaria e Inicial, cada unidad territorial tiene más de un supervisor (diferenciándose en su tipo de cargo, tal como lo establece el Estatuto del Docente). Por otro lado, desde el Reglamento Escolar se promueve el trabajo conjunto a través de los Equipos Distritales.

\*Ej: Equipos de Orientación Educativa, Asistentes Técnicos del Plan de Mejora, Referentes de Inclusión, etc.



En función de lo mencionado, los supervisores ocupan una posición estratégica en el sistema educativo por tres motivos: a) por el conocimiento que poseen sobre las instituciones educativas a su cargo, b) porque tienen una mirada panorámica e inclusiva de las escuelas de una zona territorial, nivel o modalidad de enseñanza, y c) porque son quienes conocen los lineamientos de política educativa y articulan las demandas de las escuelas con el nivel central o Ministerio de Educación y como referentes de las instituciones son quienes tienen la posibilidad de brindar herramientas para la mejora institucional.

En este sentido, el supervisor es un actor estratégico en la medida en que logra comunicar a las Direcciones de Área las demandas que surgen en las instituciones de su campo de acción. Por otro lado, colabora en la difusión y acompaña en la implementación de las políticas educativas. Esto implica que identifique las problemáticas específicas de las escuelas y eleve a la Dirección correspondiente la definición de alternativas posibles para su solución. Asimismo, que se propongan (tanto por iniciativa del nivel central como de los supervisores) mesas de trabajo con equipos técnico-pedagógicos del Ministerio para exponer preocupaciones, problemáticas y experiencias significativas que han identificado en las escuelas.

Este espacio estratégico también se da por ser una persona externa a la institución, con otra mirada y conocimientos para identificar problemáticas, e incentivar y orientar procesos de mejora institucional. Si bien el equipo de conducción es el responsable y el líder de la institución, el supervisor es quien lo asesora, acompaña y supervisa las acciones que implementa.

#### *En síntesis:*

- *En el campo de acción se debe promover el trabajo colaborativo con otros colegas y referentes de programas para socializar conocimientos, definir criterios comunes y acordar líneas de trabajo.*
- *El supervisor desempeña un cargo de gestión en el nivel intermedio y ocupa una posición estratégica dentro del sistema educativo facilitando la mejora escolar.*
- *El supervisor debe tener una doble mirada. Por un lado, hace foco en las instituciones que agrupa y supervisa, y por otro lado, tiene una visión global del sistema educativo.*

# 03

## Propósitos de la supervisión escolar<sup>5</sup>

Los propósitos de la supervisión también reflejan los dos niveles del campo de acción. Algunos están vinculados con la gestión a nivel territorial considerando todas las instituciones que agrupa, y en otros casos se relacionan con las acciones que realizan en cada una de las instituciones educativas.

El supervisor tiene como marco de su tarea **contextualizar las políticas educativas** de la Ciudad en cada uno de sus espacios de acción. Dichas políticas también se asocian con los propósitos que se detallan a continuación.

- **Promover la mejora de la calidad educativa.**

- Promover la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de todos los alumnos mediante instancias de asesoramiento y acompañamiento a la conducción y/o a los equipos de conducción según corresponda, favoreciendo que éstos sean emprendedores del aprendizaje de los estudiantes.
- Contribuir a la implementación de los diseños curriculares y otros documentos curriculares o propuestas de enseñanza

que elabora el Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires y focalizar en el rendimiento académico de todos los espacios curriculares.

- Favorecer la inclusión de nuevas tecnologías y distintos recursos didácticos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- Fortalecer el rol de liderazgo de la conducción y/o de los equipos de conducción en el proceso educativo.

- Promover el aprovechamiento del tiempo dedicado a la enseñanza en todas las instituciones.

- Organizar mesas de trabajo con los equipos de conducción para generar acuerdos sobre las líneas de acción.

- **Promover la equidad educativa.**

- Promover la universalidad y obligatoriedad de la Educación Inicial, Primaria y Secundaria.

- Promover la inclusión, la permanencia y egreso de todos los niños, adolescentes, jóvenes y adultos del/al sistema educativo.

- Realizar acciones que permitan revisar y analizar las trayectorias educativas de los alumnos en los distintos niveles y modalidades.

- Revisar la distribución de recursos humanos y materiales en las instituciones a su cargo.

- Solicitar intervención a las autoridades del Ministerio de Educación para promover la retención y permanencia de niños,

<sup>5</sup>Estos aspectos han sido trabajados por distintos autores: Dufour, 2006; Gvirtz y Podesta, 2011; Gvirtz y Abregu, 2011; Aguerrondo, 2011.



jóvenes y adultos en el sistema educativo.

Dichas políticas también se asocian fuertemente con los propósitos de la supervisión destinadas a **promover la mejora escolar garantizando el aprendizaje de todos los alumnos.**

Para promover la mejora escolar se espera que los supervisores puedan:

- Identificar junto a todos los actores las posibilidades de cambio que ayuden a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje y la organización escolar en las instituciones.
- Generar prácticas de reflexión en los actores, incentivando la interpretación, el análisis de las situaciones, indagando sobre sus causas, consecuencias y posibilidades de cambio.
- Promover sistemáticamente la investigación - acción tanto en la supervisión como en las instituciones educativas junto con los equipos de conducción y docentes acerca de los procesos de aprendizaje, los de enseñanza y en propuestas del aula, en el clima institucional, en la organización y gestión escolar.
- Favorecer la profesionalización y jerarquización de los equipos directivos a través de instancias de capacitación.
- Observar el cumplimiento de las normas por parte de las instituciones educativas para garantizar el buen funcionamiento del sistema educativo.
- Interpretar la realidad institucional: indagar sobre las problemáticas,

necesidades y fortalezas para definir estrategias de trabajo y líneas de acción.

- Brindar asesoramiento sobre las necesidades de cada escuela considerando el contexto en el que se encuentran.

Todos los propósitos se pueden traducir en acciones orientadas a la mejora escolar y a la posibilidad de promover el cambio, la transformación y la innovación en las instituciones.

*Considerando los propósitos señalados, se puede definir el rol del supervisor como: referente y autoridad educativa de nivel intermedio que asesora, evalúa y realiza el seguimiento de las instituciones educativas, las acompaña en procesos de mejora pedagógica y observa el cumplimiento de las normativas, los procesos administrativos y políticas educativas de la Ciudad de Buenos Aires.*



# 04

## La gestión y las funciones del supervisor

Como se mencionó anteriormente, el supervisor es una autoridad educativa del nivel intermedio que desempeña un cargo de gestión y ocupa una posición central en la administración del sistema educativo. La gestión de la supervisión no podría reducirse a una tarea específica, un ámbito o una simple acción, sino que implica tomar en cuenta diversos actores, contextos y la puesta en práctica de diversas competencias, saberes y herramientas. Como menciona Blejmar (2005), “la gestión no es un evento, no es una sola acción (...) es un proceso que incluye múltiples y complejas variables atravesadas por la dimensión de tiempo”. La gestión es la instancia donde se planifican, toman decisiones y se concretan las tareas educativas del supervisor en función del campo de acción descripto.

Gestionar implica continuamente generar y fortalecer vínculos que colaboren con la dinámica de cada institución y con el conjunto de la unidad territorial, nivel o modalidad. Gestionar también hace referencia a la posibilidad de generar proyectos, acciones y alternativas junto con los equipos de conducción para contribuir a la mejora escolar, considerando cada una o el conjunto de instituciones que agrupa.

Se espera que el supervisor promueva una gestión centrada en lo pedagógico, estratégica, democrática y colaborativa:

### **Pedagógica**

Instalar capacidades y brindar los medios para que las escuelas puedan tomar decisiones orientadas a la mejora teniendo como eje los aprendizajes de los alumnos. El rol del supervisor es ayudar a los equipos de conducción a tomar decisiones y brindar respuestas ante la diversidad de situaciones que se presentan en las instituciones para colaborar en garantizar la calidad y equidad educativa.

### **Estratégica**

Implica integrar las miradas y posiciones de los actores que cumplen distintas funciones en las instituciones y construir consensos en la definición de proyectos conjuntos.

Se promueve la planificación conjunta, la elaboración de un diagnóstico adecuado, la anticipación de posibles problemas, la posibilidad de direccionar acciones en función del entorno y de las problemáticas que surjan. Se trata de una construcción colectiva, considerando la complejidad del contexto, y la diversidad de actores que intervienen.

### **Democrática**

Se trata de garantizar las condiciones para la participación de todos los actores involucrados en determinadas acciones de mejora y proyectos de la supervisión respetando las



diferencias y construyendo consensos de manera conjunta. Garantizar la circulación de la información, la construcción de espacios participativos respetando los derechos y obligaciones de todos. Organizar equipos de trabajo entre los supervisores de la unidad territorial, nivel o modalidad y otros actores del nivel intermedio e invitar a participar a los actores de la comunidad educativa y del contexto.

### **Colaborativa**

En función de los roles y funciones de cada uno de los integrantes del equipo de la supervisión, de las instituciones y otros actores del sistema educativo, se espera generar instancias de trabajo colaborativo en la organización y gestión de las tareas, la articulación de proyectos y en la planificación de actividades.

Existen dos aspectos en todo proceso de gestión: el **conocimiento** que posee sobre las instituciones, el entorno, el nivel y **las estrategias de comunicación** que establece con los distintos actores institucionales. Se espera que promueva el intercambio de información, datos, materiales, experiencias y referencias para potenciar la tarea educativa.

A continuación se mencionan tres dimensiones de la tarea del supervisor orientadas a promover cada una de estas características:

- **La organización de equipos y de reuniones colegiadas.**

Se espera que el supervisor trabaje en equipo, y en este marco se definan, acuerden y compartan una misma visión de gestión en la unidad territorial, nivel o modalidad en función de las distintas miradas, percepciones y sugerencias de trabajo en las instituciones. Las reuniones colegiadas deben ser transversales en la

gestión del supervisor y deben formar parte de ellas todos los supervisores que integren el equipo de trabajo, como otros referentes que trabajan con las instituciones educativas.

- **El Proyecto de la Supervisión correspondiente a su unidad territorial, nivel o modalidad de enseñanza.**

El Proyecto es un modo de orientar la gestión de la supervisión hacia el cumplimiento de su misión, considerando: la contextualización de la política educativa, la calidad y la equidad educativa y la posibilidad de promover la mejora escolar garantizando el aprendizaje de todos los alumnos. En el proyecto se plasman decisiones y acciones que se acuerdan con el equipo de la supervisión y otros actores para ser llevadas a cabo durante el año lectivo con las instituciones.

- **Las herramientas para conocer el estado de situación de las instituciones.**

El conocimiento que tiene el supervisor de las instituciones es clave para la toma de decisiones y para acompañarlo en los procesos de mejora. En este aporte, se presentan algunas herramientas para conocer el estado de situación, brindar retroalimentación a las instituciones y realizar el seguimiento.

## **LAS FUNCIONES DEL SUPERVISOR**

A partir de las características definidas, Claves para la Supervisión Escolar se propone trabajar sobre la gestión de la supervisión haciendo foco en tres funciones que resultan centrales:

- Asesoramiento y acompañamiento del proceso institucional en todas sus dimensiones.
- Articulación de acciones entre el nivel central y las instituciones.
- Evaluación y seguimiento del funcionamiento de las instituciones.

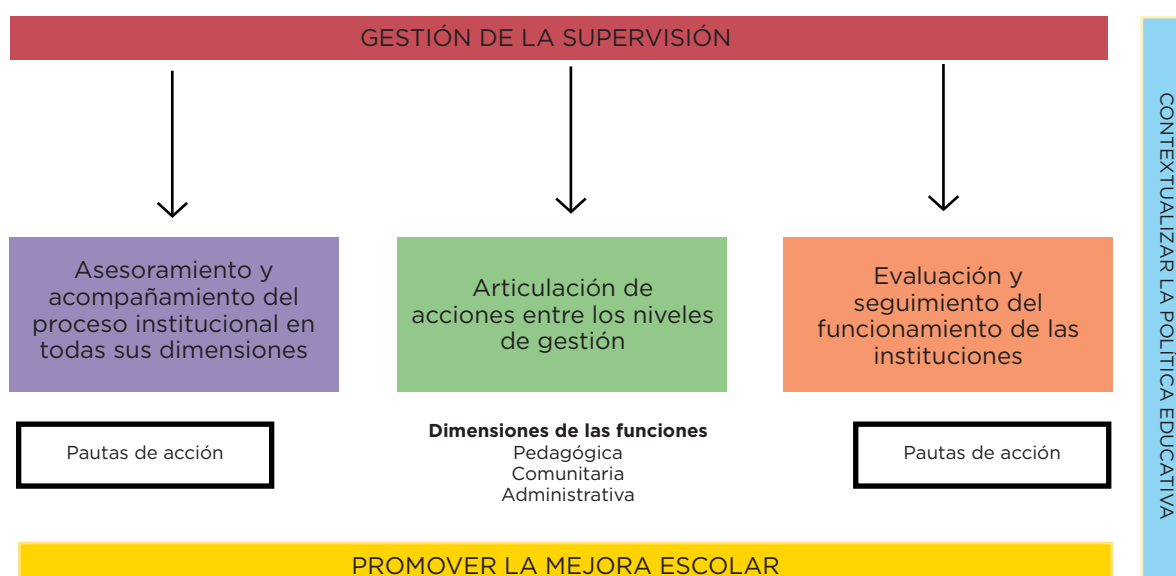
Las tres funciones que se definen implican gestión y pueden asociarse con una dimensión pedagógica, administrativa y comunitaria. En reiteradas oportunidades lo pedagógico y lo administrativo se encuentran sumamente entrelazados y hasta podría sostenerse que lo administrativo es transversal a lo pedagógico. En otras palabras, lo administrativo ayuda a garantizar lo pedagógico, y lo pedagógico a veces implica seguir y aplicar ciertos procesos administrativos. Algunos ejemplos de lo mencionado pueden ser: registro de alumnos, seguimiento de la matrícula, relevamiento anual,

nuevos inscriptos, salidos sin base (en estos casos, se trata de cuestiones administrativas que a su vez constituyen indicadores relevantes del sistema educativo y nos dan un panorama de la trayectoria de los alumnos). Otro ejemplo son las licencias de docentes y equipos de conducción que reflejan la continuidad de los equipos en las instituciones. En todos los casos lo central es la dimensión pedagógica, cuál es el sentido de los datos administrativos y qué significan respecto a la tarea del docente, los equipos de conducción y el funcionamiento de las instituciones.

Las funciones y los propósitos de la supervisión escolar están relacionados entre sí en la práctica cotidiana. Tanto en el momento de gestionar recursos, como en los de asesorar a los equipos de conducción, diseñar el proyecto de la supervisión y acompañar en los procesos pedagógicos.

Las pautas de acción, que se han definido conjuntamente en mesas de trabajo con supervisores, tienen como objetivo brindar orientaciones sobre procedimientos y modos de trabajo adecuados, en términos generales, para incidir en la mejora escolar. Los ejemplos que se ponen a disposición no agotan la tarea del supervisor en su totalidad.

**Gráfico 2:** Funciones del supervisor





## 1. ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PROCESO INSTITUCIONAL EN TODAS SUS DIMENSIONES

El asesoramiento y acompañamiento implican un fenómeno procesal y dinámico, con un carácter sistemático y sostenido en el tiempo, dedicado a la ayuda y apoyo, en el que están implicados múltiples actores educativos<sup>6</sup>. Se espera que el supervisor acompañe y asesore al equipo de conducción de modo permanente, y los ayude a definir líneas de trabajo de acuerdo a las características, necesidades e ideario de las instituciones considerando el marco normativo vigente y el lineamiento de las políticas educativas.

El asesorar y acompañar también apunta a generar, junto con los equipos de conducción, nuevas capacidades, posibilidades de cambio y de mejora sobre las tareas que realizan día a día. Entre otras cuestiones, el asesoramiento implica la construcción de vínculos, de respeto por el trabajo del otro, de reconocimiento, de credibilidad y de confianza, de colaboración y de responsabilidad colectiva por los proyectos institucionales. El supervisor, como asesor, también es quien facilita y orienta en pos de la socialización y reflexión de las prácticas educativas y recomienda líneas de capacitación y formación en las instituciones.

Asesorar y acompañar son funciones centrales del supervisor. El proceso institucional en sus distintas dimensiones hace referencia tanto a la dimensión pedagógica como a lo administrativo y lo comunitario. En las pautas de acción descritas se consideran aspectos que hacen a la gestión estratégica de las escuelas, a la enseñanza y a la implementación del Diseño Curricular, el trabajo colaborativo con la comunidad y el entorno de la escuela.

Para poder asesorar los supervisores deben conocer:

- El Diseño Curricular del Nivel.
- Objetivos de logro de aprendizaje.
- Datos de la escuela y de la zona.
- Las políticas educativas que se traducen en acciones y programas del Ministerio.

### 1.1. ASESORA A LOS EQUIPOS DE CONDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ESCUELAS.

**1.1.1.** Brinda indicaciones para contextualizar las políticas educativas en el Proyecto Escuela y en otras acciones que origina la institución.

**1.1.2.** Orienta a los equipos de conducción en la aplicación y cumplimiento de las normas educativas sobre las responsabilidades, obligaciones y derechos de los distintos actores de la comunidad educativa.

**1.1.3.** Orienta a los equipos de conducción en la gestión de las instituciones y acompaña en la toma de decisiones cuando determinadas situaciones lo requieren.

**1.1.4.** Acompaña y asesora a los equipos de conducción en el diseño, implementación y seguimiento del Proyecto Escuela.

<sup>6</sup>Cfr. Escudero y Moreno, 1992; Nieto, 1993; Arencibia y Guarro, 1999; Hernández Rivero citados en. Hernández Rivero 2007:393

**1.1.5.** Promueve el uso de datos estadísticos provistos por el Ministerio de Educación y de otros datos relevados por la institución para la elaboración de los proyectos.

## **1.2. ASESORA Y ACOMPAÑA A LOS EQUIPOS DE CONDUCCIÓN EN ASPECTOS VINCULADOS A LA ENSEÑANZA Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO CURRICULAR<sup>7</sup> VIGENTE.**

**1.2.1.** Contribuye a la implementación del diseño curricular y/o documentos curriculares correspondientes según el nivel y modalidad.

**1.2.2.** Orienta a los equipos de conducción en la implementación de proyectos educativos en función de los diseños curriculares, colaborando en la enseñanza de los contenidos prescritos.

**1.2.3.** Propone estrategias para la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes e instancias de profesionalización docente<sup>8</sup>.

## **1.3. PROMUEVE EL TRABAJO COLABORATIVO CON LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO DE LA ESCUELA, PRIORIZANDO EL INTERCAMBIO SOBRE ASUNTOS PEDAGÓGICOS.**

**1.3.1.** Propone a las instituciones la inclusión de las familias informándoles sobre los trabajos realizados, avances y dificultades en los procesos de aprendizaje.

**1.3.2.** Motiva a las escuelas para incluir a las familias y a la comunidad en proyectos institucionales y acciones específicas.

**1.3.3.** Interviene ante situaciones de conflicto con las familias cuando los equipos de conducción lo solicitan.

**1.3.4.** Propone vínculos entre las escuelas de la unidad territorial, nivel o modalidad y entre las escuelas y las organizaciones del entorno.

## **1.4. GENERA ESPACIOS DE REFLEXIÓN SOBRE PROBLEMÁTICAS ACTUALES Y PROMUEVE EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS EQUIPOS DE CONDUCCIÓN Y DE LOS DOCENTES.**

**1.4.1.** Detecta necesidades y promueve la actualización y formación continua de docentes y equipos de conducción, sugiriendo temas de capacitación.

**1.4.2.** Genera espacios de reflexión sistemática con docentes y equipos de conducción sobre las prácticas de las propias instituciones.

**1.4.3.** Transmite y desarrolla capacidades y prácticas de planificación, definición de proyectos, autoevaluación; y orienta a los equipos de conducción para mejorar el liderazgo en su escuela.

<sup>7</sup>Según corresponda en cada uno de los niveles educativos.

<sup>8</sup>A modo de ejemplo, puede asesorar al equipo de conducción sobre diversos temas para luego trabajarlos con los docentes: observación de clase, corrección de planificaciones, organización de grupos de trabajo, uso de recursos tecnológicos y otros recursos para la enseñanza, reformulación de las estrategias de evaluación, diseño de proyectos transversales e interdisciplinarios entre docentes.



## 2. ARTICULACIÓN DE ACCIONES ENTRE LOS NIVELES DE GESTIÓN

Esta función hace referencia a las tareas de mediación y enlace que realiza el supervisor entre el Ministerio de Educación (Nivel Central) y las instituciones educativas, además de la articulación a nivel horizontal que establece entre las instituciones y otras organizaciones y actores de la comunidad. Tal como se definió en el campo de acción, el supervisor como referente es quien difunde y colabora en la implementación de las políticas con las prácticas educativas y se convierte en un actor estratégico en este espacio de conexión y mediación entre las instituciones y el Ministerio de Educación.

El supervisor es quien articula diversas acciones (tanto administrativas, como pedagógicas y vinculadas con el trabajo de la comunidad educativa) e identifica posibles situaciones de conflicto y trabaja la convivencia y la mediación en los distintos ámbitos de gestión. Esta función implica brindar información sobre la situación y características de las escuelas al mismo tiempo que apoya la implementación de las políticas educativas en tanto autoridad y referente territorial.

La función de articulación también conlleva generar circuitos de comunicación, de intercambio y de socialización de experiencias entre las instituciones que agrupa y con otras de la Ciudad.

La articulación de acciones, en ambos niveles de gestión y en todos los espacios donde se desempeña, debe generar una dinámica de trabajo participativo, democrática y colaborativa.

### 2.1. ACTÚA COMO REFERENTE INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS QUE AGRUPA.

**2.1.1.** Difunde los lineamientos de política educativa en las instituciones educativas.

**2.1.2.** Realiza aportes para la formulación e implementación de la política educativa ante la Dirección de Área y cuando es convocado por las autoridades del Ministerio de Educación.

**2.1.3.** Identifica y releva problemáticas y necesidades específicas de las escuelas y las informa a la Dirección de Área.

**2.1.4.** Actúa como nexo entre las escuelas y la Dirección de Área correspondiente, referentes de distintos programas y proyectos<sup>9</sup>, y ante las autoridades educativas jurisdiccionales.

**2.1.5.** Establece relaciones con otras instituciones educativas, organismos y entidades de la comunidad.

### 2.2. FAVORECE Y GARANTIZA CIRCUITOS DE COMUNICACIÓN ENTRE EL NIVEL CENTRAL (DIRECCIÓN DE ÁREA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN) Y LAS ESCUELAS.

**2.2.1.** Mantiene una comunicación constante y frecuente con la Dirección de Área e informa las actividades escolares y las necesidades pedagógicas y administrativas observadas, como así también cualquier situación crítica grave que afecte la integridad de los alumnos, docentes, equipos de conducción y la comunidad en general.

<sup>9</sup>Equipo de Orientación Educacional, Asistentes Socio-Educativos, Salud Escolar, Asistentes Técnicos del Plan de Mejora y del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Escuela Media, entre otros.

**2.2.2.** Informa a la Dirección de Área sobre la implementación del Proyecto de la Supervisión y el asesoramiento y seguimiento que realiza en las instituciones.

**2.2.3.** Socializa información, materiales, recursos y experiencias con equipos directivos, supervisores y otros referentes que acompañan a las instituciones.

### **2.3. ARTICULA Y SOCIALIZA EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS QUE PROMUEVEN LOS EQUIPOS DE CONDUCCIÓN Y DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES.**

**2.3.1.** Promueve el intercambio y difusión de experiencias y motiva a las escuelas a participar de diversas propuestas pedagógicas.

**2.3.2.** Genera acciones que faciliten el intercambio de experiencias educativas como por ejemplo: banco de recursos, espacios de reflexión e intercambio, instancias de capacitación comunes donde se priorizan acciones vinculadas con el logro de los aprendizajes de los alumnos y la enseñanza, entre otras.

### **2.4. ARTICULA ACCIONES ENTRE LOS NIVELES EDUCATIVOS Y ENTRE LAS DISTINTAS MODALIDADES DE ENSEÑANZA.**

**2.4.1.** Identifica necesidades para la articulación con instituciones de educación especial, o de primaria e inicial para promover la integración.

**2.4.2.** Propone instancias de intercambio entre los distintos niveles del sistema educativo para colaborar en la permanencia de adolescentes, jóvenes y adultos.

## **3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES**

A la evaluación se suma el seguimiento que realiza el supervisor tanto de aspectos pedagógicos como de procedimientos administrativos. La implementación de dispositivos y estrategias de seguimiento es un proceso continuo e implica acciones específicas de las instituciones, como el Proyecto Escuela y otras iniciativas pedagógicas que resulten relevantes.

Esta función hace referencia a la evaluación en todas sus dimensiones (de la enseñanza, los aprendizajes, las instituciones, los docentes y los equipos de conducción), y a la posibilidad de promover prácticas de autoevaluación a nivel institucional y de los distintos actores de la comunidad educativa.

Un aspecto interesante de la función del supervisor es la posibilidad de complementar los distintos tipos de evaluación para gestionar, apoyar y asesorar a las instituciones y equipos de conducción.

Esta función debe estar acompañada de una autoevaluación sobre la propia tarea, identi-



ficando fortalezas y debilidades de la supervisión con el propósito de mejorar sus propias prácticas.

### **3.1. SUPERVISA LOS PROCEDIMIENTOS PEDAGÓGICOS DE LAS INSTITUCIONES**

**3.1.1.** Supervisa el uso e implementación del Diseño Curricular de la Ciudad de Buenos Aires en el nivel y modalidad que corresponda.

**3.1.2.** Supervisa y promueve el uso de los documentos del Ministerio de Educación: Claves para la práctica docente, Claves para la gestión escolar, Metas de Aprendizaje, Orientaciones para la enseñanza, entre otros.

**3.1.3.** Supervisa el uso de recursos pedagógicos innovadores en las propuestas de enseñanza: Plan Sarmiento, Herramientas de Integrar, Portal Docentes BA.

### **3.2. SUPERVISA LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS INSTITUCIONES.**

**3.2.1.** Conoce y aplica las normativas (leyes, decretos, resoluciones y disposiciones) referentes a la organización y administración escolar de las instituciones educativas y conoce su actualización.

**3.2.2.** Fiscaliza el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias.

**3.2.3.** Asegura el cumplimiento de las tareas administrativas por parte de las instituciones.

**3.2.4.** Realiza los procedimientos administrativos que corresponden ante situaciones de conflicto.

### **3.3. SUPERVISA EL USO DE LA EVALUACIÓN EN TODAS SUS DIMENSIONES Y TIPOS: DE LA ENSEÑANZA, DE LOS APRENDIZAJES, DEL DESEMPEÑO DOCENTE, DE LOS EQUIPOS DE CONDUCCIÓN E INSTITUCIONAL.**

**3.3.1.** Promueve el análisis y reflexión sobre los resultados de los aprendizajes de los alumnos.

**3.3.2.** Promueve la evaluación sistemática y rigurosa de la enseñanza y de los aprendizajes, el conocimiento y la implementación del Diseño Curricular o planes de estudio vigentes.

**3.3.3.** Evalúa al Director/Rector considerando el trabajo realizado durante el año y el contexto en que se desempeña.

**3.3.4.** Asesora a los directores en la evaluación a los docentes.



**3.3.5.** Asesora a los equipos de conducción en la evaluación institucional, evaluación de diversas acciones y evaluación de proyectos institucionales.

**3.3.6.** Utiliza los resultados de las evaluaciones, en sus distintos tipos y dimensiones, para fortalecer a los equipos de conducción en los aspectos que más lo necesiten, y propone mejoras en las tareas que realizan.

### **3.4. IMPLEMENTA DISPOSITIVOS Y ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO CONSIDERANDO EL PROYECTO ESCUELA Y EL PROYECTO DE LA SUPERVISIÓN.**

**3.4.1.** Realiza el seguimiento del Proyecto Escuela, el Proyecto de la Supervisión y otras acciones institucionales.

**3.4.2.** Utiliza datos estadísticos para la toma de decisiones, y la implementación de dispositivos y estrategias de seguimiento.

**3.4.3.** Utiliza estrategias de seguimiento y acompañamiento, consensuadas con las instituciones, los equipos de la supervisión y de acuerdo a la normativa vigente, para conocer los avances y resultados de las propuestas.

**3.4.4.** Analiza las mejoras que realizan los actores y las instituciones, los avances y las dificultades que han encontrado.

**3.4.5.** Realiza una devolución de los procesos de trabajo de las instituciones a través de informes escritos y encuentros: considera lo positivo, identifica fortalezas y debilidades, los aspectos superados y a mejorar y posibles líneas de trabajo.

**3.4.6.** Elabora informes de seguimiento del Proyecto de Supervisión que están a disposición de las Direcciones de Área y amplía la información en todos los casos que se necesite.

### **3.5. REALIZA UNA AUTOEVALUACIÓN CRÍTICA Y REFLEXIONA SOBRE LA PROPIA TAREA, IDENTIFICANDO FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA SUPERVISIÓN, TANTO DE LA RELACIÓN CON LAS INSTITUCIONES A SU CARGO COMO DE LA RELACIÓN CON OTROS ACTORES DEL NIVEL CENTRAL E INTERMEDIO.**

**3.5.1.** Realiza una autoevaluación crítica y reflexiona sobre la propia tarea, identificando fortalezas y debilidades de las instituciones a su cargo.

**3.5.2.** Realiza una autoevaluación crítica y reflexiona sobre la propia tarea, identificando fortalezas y debilidades en la relación con otros actores del nivel central e intermedio.



# 05

## Aportes para la gestión del supervisor

Los aportes que se presentan tienen un fuerte sentido práctico y tienen como propósito brindar herramientas para concretar y apoyar las funciones del supervisor. Es un modo más de repensar el trabajo cotidiano a partir de tres acciones centrales: el Proyecto de la Supervisión, la organización de equipos y de reuniones colegiadas, y las herramientas para conocer el estado de situación de las instituciones.

Asimismo, **estos aportes retoman y buscan ser un nexo entre el campo de acción, los propósitos y las funciones del supervisor. Se trata de insumos, de un modo de volver a pensar la tarea que realizan** en sus distintas dimensiones para que sean redefinidas y recontextualizadas en función de la experiencia, el ámbito de acción y la trayectoria de cada uno.

El proyecto de la supervisión

La organización de equipos y reuniones colegiadas

Herramientas para conocer el estado de situación de las instituciones



El supervisor ocupa una posición estratégica en el sistema educativo que le permite ser promotor de la implementación de procesos de cambio en las instituciones y en su zona para mejorar el funcionamiento de las instituciones y el aprendizaje de los estudiantes.

- **Promover la investigación- acción:** colaborar en la profesionalización de los equipos de la supervisión a través de la elaboración de las distintas tareas que se definen, desde la recolección de datos, el análisis e interpretación para identificar problemáticas y puntos críticos, y el relevamiento de buenas prácticas de enseñanza o propuestas significativas de los equipos de conducción.

- **Asegurar la flexibilidad del proyecto:** la posibilidad de realizar ajustes durante su implementación en función de los resultados que se obtienen y la necesidad de plantear cambios. El proyecto puede ser repensado, revisado, y ampliado de acuerdo con el contexto y los resultados obtenidos.

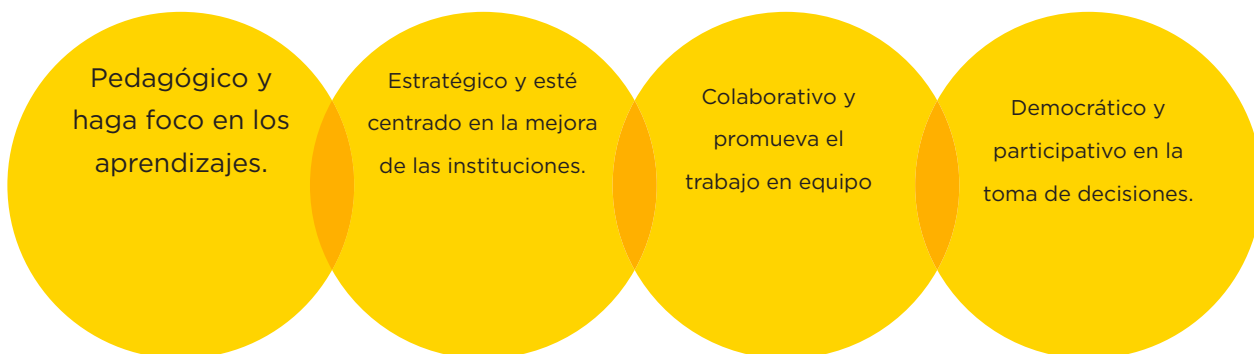
- **Asumir una posición reflexiva:** durante el diseño, la implementación y seguimiento del Proyecto de la Supervisión, identificando aspectos positivos y negativos de las propias prácticas y que deben ser modificados.

El proyecto de la supervisión no es un deber burocrático sino que se trata de una tarea de un momento para pensar, definir y decidir con otros actores dinámicas de trabajo para ayudar a promover una gestión estratégica de la supervisión. Es una herramienta de gestión en la medida en que permite organizar las acciones del equipo de la supervisión y centralizar en aspectos pedagógicos.

## 1. EL PROYECTO DE LA SUPERVISIÓN

El Proyecto de la Supervisión (PS) debe estar asociado con un nuevo modo de gestionar donde se reflejen los lineamientos de las políticas educativas y el modo de trabajo en la supervisión y con las instituciones educativas, teniendo como fin mejorar la calidad educativa y el aprendizaje de todos los estudiantes. Hay algunas cuestiones también relevantes en el diseño e implementación del Proyecto de la Supervisión que es necesario señalar:

En este sentido, se espera que el proyecto sea:



### SUGERENCIAS PARA DISEÑAR EL PROYECTO DE LA SUPERVISIÓN

El proyecto de la supervisión se viene realizando desde hace muchos años. Por este motivo, como primera instancia se propone retomar el último proyecto y plantearnos qué es posible sostener para marcar continuidad, qué es necesario redefinir o repensar, con quiénes lo elaboramos, en qué medida se implementaron las acciones previstas y cuál es la función que cumplió este proyecto en nuestra gestión. Responder estas preguntas ayudará

a identificar el valor del mismo en la gestión de la supervisión y a repensar su utilidad.

Para comenzar el diseño del Proyecto de la Supervisión será necesario definir en qué situación estamos, lo que se identifica como “diagnóstico”, para luego precisar cuál es nuestra visión o situación deseada.

El proyecto de la Supervisión es el paso para ir de un lugar a otro, para dar ese salto cualitativo en la mejora de la propia gestión, del funcionamiento de las instituciones y en los aprendizajes de los estudiantes.



Las sugerencias que acá se ponen a disposición son generales y tienen la finalidad de orientarlos, no sólo en el diseño sino en el modo de gestionarlo.

Diseño del Proyecto de la Supervisión
Primer paso: relevamiento y análisis de datos.
Segundo paso: definir la visión de la supervisión.
Tercer paso: establecer objetivos y líneas de acción.

## PRIMER PASO: RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

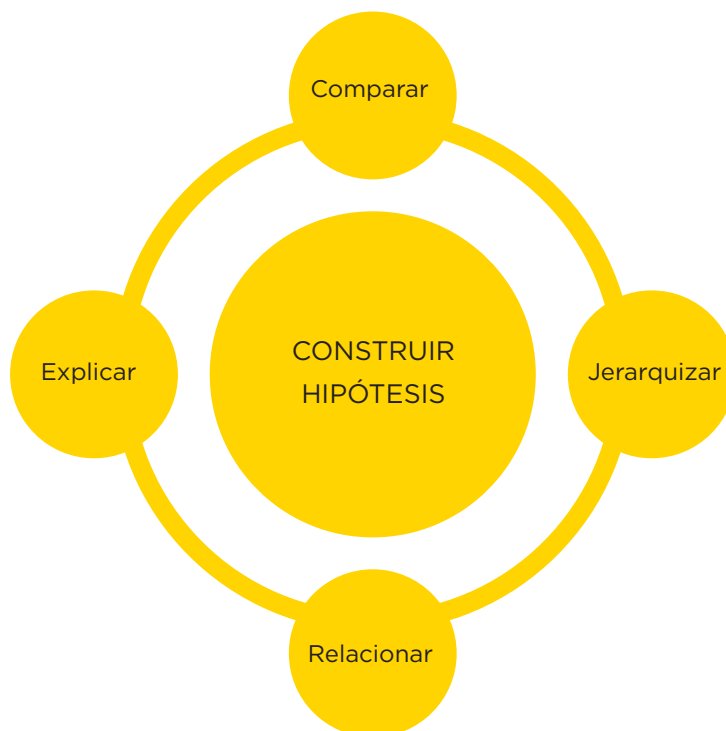
El primer paso será **recolectar datos** que ayude a elaborar un diagnóstico sobre las escuelas, su entorno, las características de la unidad territorial, el nivel o la modalidad. Estos datos provienen de distintos ámbitos:

- Datos provistos por el Ministerio de Educación y otras dependencias del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires<sup>10</sup>.
- Datos de la propia supervisión que pueden ser sistematizados y constituyen un indicador sobre el funcionamiento de las instituciones.
- El Proyecto Escuela también contiene información relevante, por los datos que aporta sobre el diagnóstico que realizan, los problemas que priorizan, los objetivos y las líneas

de acción que proponen realizar y que implementan.

- Datos del seguimiento del Proyecto Escuela que se realiza desde la supervisión. Se sugiere tener un mapeo de problemas prioritarios identificados por las escuelas de acuerdo a las dimensiones del Proyecto Escuela<sup>11</sup>.
- Acciones y experiencias que el supervisor conoce y no se han registrado en ningún documento.
- Registros de reuniones y temas tratados.

Una vez que se recolectan los datos, se deben **sistematizar y analizar** para llegar a conclusiones preliminares y construir hipótesis que permitan definir qué es necesario cambiar, sostener y repensar en función de la visión de la supervisión.



Para esto, al ordenar los datos, se sugiere:

- Considerar los aspectos pedagógicos de los datos.
- Diferenciar datos de las zonas y de las instituciones.
- Identificar viejos y nuevos problemas y las propuestas y proyectos actuales.
- Identificar acciones que han logrado buenos resultados.

<sup>10</sup>Tu Comuna en Cifras, Dirección General de Evaluación de la Calidad Educativa, Ministerio de Educación GCBA.

El estado de la educación, Dirección General de Evaluación de la Calidad Educativa, Ministerio de Educación GCBA.

Panorama Educativo, Dirección de Investigación y Estadística, Ministerio de Educación GCBA. Aclarar año de publicación o periodicidad.

<sup>11</sup>Véase el documento: El seguimiento del Proyecto Escuela desde la Supervisión, Pág. 14.



Una vez que el Supervisor dispone de todos los datos y los organiza, es necesario que los interprete, analice la información e identifique problemas y especialmente sus causas para definir en qué aspectos es necesario trabajar. En este momento, se requiere poner a disposición todo el conocimiento que el Supervisor posee sobre las instituciones.

### Algunas sugerencias para el análisis:

- Analizar los datos considerando los últimos cinco/diez años e identificar tendencias de cambio.
- Analizar los datos por escuelas<sup>12</sup> y por unidad territorial o nivel/modalidad, según corresponda.
- Comparar la relación entre las variables en distintas instituciones. Por ejemplo: Escuela A: alto ausentismo y rotación de docentes, rotación permanente de los equipos de conducción y alta tasa de repetidores; Escuela B: bajo ausentismo y rotación de docentes, fuerte liderazgo de los equipos de conducción y proyectos inconclusos.
- Comparar los datos por tipo de jornada, turno, sección y año de estudio.
- Comparar los datos por plan de estudio y modalidades de enseñanza.
- Relacionar distintas dimensiones y variables. Por ejemplo: relacionar resultados de evaluaciones de distintas áreas con el clima institucional y la organización y gestión escolar.
- Relacionar indicadores cuantitativos y cua-

litativos.

- Comparar cómo responden distintas escuelas a problemas similares.

Algunas preguntas orientadoras que podemos plantear en el análisis:

- La calidad de los aprendizajes: ¿en qué medida los alumnos llegan a lograr las metas de aprendizaje<sup>13</sup>? ¿En qué medida los docentes tienen un buen desempeño? ¿Con qué recursos cuentan las escuelas para lograrlo?
- La equidad educativa: ¿cuáles son las escuelas que están en una situación más vulnerable y qué indicadores presentan? ¿Cómo varían los datos entre las escuelas de una misma comuna y de la comuna respecto a la jurisdicción? ¿Cómo es la distribución de recursos materiales y humanos? ¿Cómo se distribuye la matrícula?
- La inclusión: ¿cómo es la trayectoria de los alumnos? ¿Se conocen las causas de abandono y repitencia? ¿Se implementan acciones para la prevención del abandono? ¿Se realiza un mapeo o seguimiento de los alumnos que repiten?

Todos los datos resultarán útiles y relevantes en la medida que puedan ser interpretados, contextualizados y analizados para saber dónde estamos, cuál es la situación de las instituciones y de su unidad territorial, nivel o modalidad donde se desempeña el supervisor e identificar puntos críticos y líneas de acción en función de la visión de la supervisión.

Para identificar problemas se pueden realizar

<sup>12</sup>Revisar valores absolutos y porcentajes.

<sup>13</sup>La Gerencia Operativa de Curriculum ha elaborado el documento Metas de Aprendizaje para todos los niveles y modalidades del sistema educativo.

algunas técnicas como árbol de problemas, espina de pescado y redes para definir cuáles son las causas y efectos<sup>14</sup>. Es importante que en estas dinámicas participe todo el equipo de la supervisión y referentes de programas del Ministerio de Educación.

En el momento del diagnóstico también es importante hacer un autodiagnóstico sobre la propia gestión y pensar en las acciones y proyectos de la supervisión, por ejemplo: ¿Se han habilitado espacios de socialización de experiencias y proyectos? ¿Se ha trabajado en las problemáticas identificadas? ¿Se realizó un seguimiento del Proyecto Escuela? ¿Se generaron reuniones con los equipos de conducción para intercambiar propuestas que realizan para mejorar los aprendizajes? ¿Se realizaron jornadas de intercambio sobre buenas prácticas de enseñanza? ¿Existen espacios de socialización de recursos pedagógicos? ¿Se definieron acciones específicas con los equipos de conducción para mejorar los aprendizajes? ¿Intercambiamos con otros colegas para realizar acciones conjuntas y promover la articulación entre niveles y escuelas?

## **SEGUNDO PASO: LA VISIÓN DE LA SUPERVISIÓN**

Para construir una visión de la supervisión se propone realizar un ejercicio en equipo respecto a qué escuela queremos y cómo se debe definir la gestión de la supervisión para lograrlo, y sobre cuál es la situación actual y qué aspectos podemos cambiar. De este modo, se podrá definir la situación actual y la deseada y establecer la visión de la supervisión: en qué aspectos se focalizará junto a las instituciones y cómo podemos implementar cambios y me-

jas. Para esto se sugiere tomar como referencia las dimensiones incluidas en el documento “Claves para la gestión escolar” (2013):

**1. Gestión del Proyecto Escuela:** en la elaboración, implementación y evaluación del Proyecto Escuela se concentran las decisiones y acciones que refieren a las otras dimensiones. Por eso, esta función atraviesa toda la tarea del equipo de conducción.

**2. Procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación:** la mejora de los procesos involucrados en una educación de calidad orientan la gestión de la escuela y constituyen el criterio que permite al equipo de conducción priorizar decisiones institucionales que favorezcan el logro de los aprendizajes por parte de todos los estudiantes. El objetivo fundamental de toda institución educativa consiste en brindar una enseñanza de calidad orientada al logro de los aprendizajes por parte de todos los alumnos.

**3. Organización y clima escolar:** la estructura organizativa, los vínculos entre los miembros de la institución y las condiciones de trabajo que se promueven influyen en el modo en que la institución define y sostiene su misión.

**4. Interacción con la comunidad y el contexto:** las acciones que emprende y los vínculos que establece la institución con distintos miembros de la comunidad escolar y del contexto contribuyen al logro de su misión.

## **TERCER PASO: ESTABLECER OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

Los objetivos del proyecto de la supervisión di-

<sup>14</sup>Ver Orientaciones para la elaboración del Proyecto Escuela.

cen qué se proponen lograr y se definen en función del diagnóstico y la situación deseada. Es importante que el objetivo sea concreto y específico. Por ejemplo: a) mejorar los resultados de matemática y lengua en los alumnos de primer año de la escuela secundaria. Algunas preguntas para formular y que ayudan a definir los objetivos:

- ¿Cuáles son las condiciones y qué podemos modificar?
- ¿Qué es posible modificar a corto plazo y qué a largo plazo?
- ¿Cuáles son los cambios más urgentes que necesitan las escuelas de la supervisión?

Al definir objetivos también se deben establecer indicadores que nos permitan identificar en qué medida logramos que esos objetivos se cumplan. Siguiendo el ejemplo anterior, los indicadores pueden ser: a) mejorar un 10% los resultados en la evaluación de aprendizaje jurisdiccional, b) disminuir la cantidad de estudiantes que presentan dificultades en matemática y lengua en segundo año, c) los equipos de conducción deben revisar las estrategias de enseñanza y de evaluación en las en matemática y lengua a través de los coordinadores de área y proponer acciones de mejora.

Luego, se definirán las líneas de acción que atiendan a los problemas identificados en función de los objetivos. En el momento de establecer determinadas líneas se espera que el supervisor genere acuerdos con los equipos de conducción y los distintos actores que participan de las reuniones colegiadas y asisten a las instituciones. Tanto los objetivos como los indicadores deben ser consensuados con los equipos de conducción.

El diseño de las líneas de acción implica la formulación de actividades, la definición de sus destinatarios, la distribución de funciones y responsabilidades y la previsión de recursos y de los tiempos. La cantidad de estrategias y actividades no es lo más relevante sino el sentido y los desafíos que presentan cada una de éstas.

Ejemplo Línea de Acción: Articulación entre el nivel primario y secundario.

Actividades/Tareas	Responsables	Destinatarios	Recursos necesarios	Tiempos
Organizar una feria distrital para que las escuelas secundarias presenten sus propuestas educativas a los alumnos de 7mo grado y sus familias.	Supervisores y equipos de conducción de niveles primario y secundario.	Alumnos y familias de 7mo grado del nivel primario.	Espacio para la feria, Stands , insumos de librería.	Tiempo de organización: 2 meses. Duración de la feria: 3 días.



Los supervisores deben realizar un seguimiento del Proyecto de la Supervisión, que le permita obtener insumos sobre los procesos. Para esto, también se sugiere revisar el aporte “Herramientas para el conocimiento de la situación institucional”<sup>15</sup>. Los modos en que se realice el seguimiento y la evaluación del Proyecto de la Supervisión deben estar consensuados con el equipo de la supervisión y los equipos de conducción.

## COMPONENTES DEL PROYECTO DE LA SUPERVISIÓN

A continuación se presenta un formato posible para realizar un Proyecto de la Supervisión. La intención no es establecer un modelo de proyecto, sino brindar pautas para la elaboración.

### 1. Datos institucionales:

Dirección de Área, Nivel y Modalidad, Unidad Territorial, Supervisores.

### 2. Proyecto de la Supervisión “XXXX” y Año.

### 3. Participantes y destinatarios:

Los actores-participantes-destinatarios y de qué modo participan.

### 4. Descripción:

Mencionar los principales problemas y desafíos identificados y sobre los que se propone trabajar la supervisión. Hacer referencia a la visión de la supervisión en relación a los lineamientos de la política educativa.

### 5. Diagnóstico:

Incluir datos estadísticos, datos relevados del Proyecto Escuela y en la supervisión. Análisis de la situación y puntos críticos identificados. Se destaca la importancia de incorporar un abordaje cualitativo de la realidad de las escuelas y del contexto en el que están inmersas a la luz de las políticas educativas vigentes para, a partir de allí, definir problemas y establecer prioridades.

### 6. Objetivos:

Señalar los objetivos del proyecto a corto y largo plazo, en función de la situación deseada. Los objetivos deben ser puntuales y concretos.

### 7. Líneas de acción:

Líneas de acción para resolver los problemas identificados en el diagnóstico.

<sup>15</sup>También se sugiere retomar el documento Seguimiento del Proyecto Escuela desde la Supervisión.



### **8. Actividades propuestas:**

Actividad a realizar por cada una de las líneas de acción.

### **9. Cronograma de las actividades:**

Señalar posibles fechas de realización de las actividades, quiénes participan, los recursos a utilizar. Se podría incluir un cronograma de trabajo con las instituciones (visitas, informes y reportes) y un cronograma de trabajo de la supervisión.

### **10. Difusión del PS:**

Además de la presentación formal del Proyecto de la Supervisión en las Direcciones de Área correspondiente, se debe socializar con todos los actores que están involucrados con el equipo de la supervisión. Las líneas de trabajo y criterios deben ser de público conocimiento para todas las instituciones involucradas.

### **11. Seguimiento y Evaluación del PS:**

Establecer de qué modo se realizará el seguimiento de los procesos y la evaluación de resultados. Señalar los indicadores de gestión que se utilizarán y cómo se informarán los resultados obtenidos.

### **12. Bibliografía de referencia.**

## 2. LA ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS Y REUNIONES COLEGIADAS

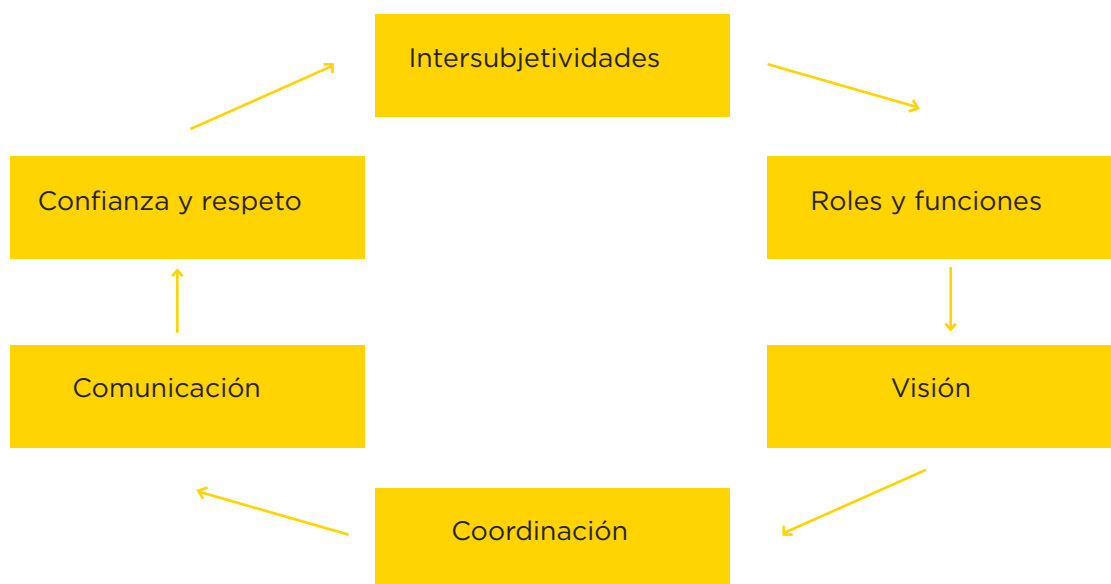
Las supervisiones de los distintos niveles y modalidades difieren ampliamente en su modo de organización y gestión, en el marco de la sede y en la dinámica de trabajo que establecen con otros colegas, otros actores del sistema y las instituciones. Más allá de estas particularidades, se espera que se propongan reuniones junto con otros supervisores o referentes del Ministerio, y se conforme un equipo de trabajo<sup>16</sup> partiendo de las siguientes preguntas:

- ¿Con qué actores del sistema educativo interactúo como supervisor y quiénes colaboran con las instituciones de la supervisión?
- ¿Qué aportes realizan estos actores a las instituciones y qué dinámica de trabajo establecen?

- ¿Qué actores del sistema educativo pueden colaborar en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes? ¿Hay nuevos actores que podamos incluir?

Si bien aquí se proponen lineamientos para las reuniones colegiadas, lo que se busca promover es que el trabajo del supervisor sea un trabajo en equipo donde se generen instancias de intercambio y socialización para definir estrategias de acción para las instituciones y el sistema educativo. Para promover cambios, además se deben repensar las formas de organizar el trabajo, de comprender los problemas y de tomar decisiones en la supervisión para contribuir a mejorar las escuelas y los aprendizajes de los alumnos. Para garantizar el trabajo en equipo se requiere fortalecer los siguientes aspectos:

**Gráfico 4:** Características de las reuniones colegiadas.



<sup>16</sup> Tanto en la conformación de los equipos como en la definición de funciones y responsabilidades de los supervisores, solicitamos ajustarse a lo establecido en el Estatuto del Docente y el Reglamento Escolar, según corresponda. No obstante, se recomienda sumar e integrar a otros referentes de programas del Ministerio que cumplen sus funciones en las instituciones, y dependiendo de las tareas que realizan.



A continuación se realiza una breve descripción de cada uno:

- **Inter-subjetividades:** la complementariedad de miradas y la socialización de conocimientos y experiencias en los equipos de trabajo. El intercambio sobre los diversos aspectos de las instituciones y experiencias de los actores. Cada uno interviene en las instituciones de diversos modos, posee distintos conocimientos profesionales y puede realizar aportes significativos para enriquecer el trabajo en las supervisiones y en las escuelas. Esta cuestión también ayuda a generar una mirada más amplia sobre las escuelas y definir, como equipo colegiado, estrategias de mejora.

- **Roles y funciones:** definir responsabilidades de los actores considerando la normativa vigente. Distribuir tareas según el rol de cada uno y las acciones establecidas en el equipo de trabajo.

- **Visión:** construir una visión y generar consenso sobre una imagen-objetivo de la unidad territorial/nivel o modalidad en función del diagnóstico realizado, los Proyectos Escuela, y los lineamientos de políticas educativas. La visión debe reflejar las decisiones y los criterios pedagógicos acordados en equipo para trabajar en las instituciones.

- **Coordinación:** cada actor debe cumplir con sus funciones en relación al cargo que ocupa y las responsabilidades que se establecen en la normativa vigente. Especificar una lógica de trabajo en conjunto, saber qué está haciendo el otro, cuáles son sus propuestas y socializar acciones para aprender de otros y en equipo. También se pueden organizar encuentros puntuales con algunos miembros de acuerdo a las acciones asignadas.

- **Comunicación:** es indispensable que se definan vías de comunicación del equipo de la supervisión y de todos los actores para socializar avances y necesidades que van surgiendo. Esto es necesario para garantizar una comunicación fluida, y compartir avances y dificultades en las acciones acordadas, experiencias y nuevos conocimientos.

- **Confianza y respeto** por el trabajo y desempeño de cada uno de los actores. Valorar y confiar en las experiencias, conocimientos y aportes de quienes participen de las reuniones. Reflexionar en equipo sobre los conflictos que surgen para superarlos y aprender de las situaciones entre todos.

Estos aspectos son claves para lograr sinergia e intercambio en el equipo y pensar colectivamente propuestas de mejora para las escuelas y el sistema educativo.

#### **Las reuniones deben ser transversales a la gestión del supervisor:**

Se propone establecer estrategias de equipo sostenidas en el tiempo de acuerdo a las necesidades que plantean y las propuestas de trabajo que se establezcan en la supervisión y con las instituciones educativas. Las reuniones colegiadas, además, constituyen espacios adecuados para la reflexión colectiva sobre el desempeño y las prioridades que establece la supervisión.

Al ser transversal a la gestión del supervisor, se propone que participen de todo el proceso de trabajo :

- Identificar posibles problemas y discutir sobre sus causas en reuniones de equipo.
- Definir líneas de acción y realizar un segui-

miento de manera conjunta considerando las distintas visiones y perspectivas.

- Evaluar en equipo las decisiones tomadas y las acciones implementadas en el Proyecto de la Supervisión.

### ¿Cómo organizar las reuniones?

- Precisar los participantes de las reuniones.
- Definir un cronograma de reuniones detallando: participantes, temas a tratar, lugar y horario asignado.
- Realizar una agenda de temas para cada reunión. Es importante detallar los temas a tratar, y que todos puedan asistir a la reunión con información sobre los mismos.
- Compartir el cronograma y la agenda de temas con todos los involucrados.
- Distribuir roles y tareas para llevar a cabo la reunión y marcar los tiempos de cada una de ellas.
- Realizar un memo durante la reunión donde se detalle la estructura de la reunión y se señale: participantes, temas planteados y respuestas de cada uno de los integrantes o marcar acuerdos y desacuerdos, compromisos asumidos, acciones a implementar y responsables, cuestiones que surgieron en la reunión y no estaban previstas, temas pendientes. Se debe asignar un responsable para redactar el memo.
- Socializar el memo de la reunión. Éste debe estar disponible para consultarlo cuando se requiera.

Sobre la frecuencia de las reuniones y los participantes

### Sobre la frecuencia de las reuniones y los participantes

Si bien aquí se proponen reuniones con todos los involucrados, también surgen equipos más pequeños para tareas puntuales que, a su vez, pueden considerar las características que se señalan aquí. Aun así, es importante que el supervisor promueva el trabajo en equipo y genere instancias, con una frecuencia definida colectivamente, donde pueda socializar con todos los involucrados.

Respecto a la frecuencia de las reuniones, en algunos casos se establecen cronogramas que pueden cumplirse, pero suelen surgir imprevistos que hacen reformular la tarea.

### Herramientas para conocer el estado de situación de las instituciones

El conocimiento que tiene el supervisor de las instituciones es clave para la toma de decisiones y para acompañarlo en los procesos de mejora. En este aporte, se presentan algunas herramientas para conocer el estado de situación, brindar **retroalimentación** a las instituciones y realizar el **seguimiento**. Tanto la retroalimentación como el seguimiento que realiza el supervisor constituyen una pieza central para la **mejora escolar**.

**Gráfico 3:** Conocer la institución, la retroalimentación y el seguimiento



**Fuente:** elaboración de la DGPLED.

\*Wilson, Daniel. La Retroalimentación a través de la Pirámide.

Anijovich, R. y González, C. "El círculo virtuoso de la retroalimentación" en Evaluar para aprender. Conceptos e instrumentos. Ed. Aique: Buenos Aires.

## 1. ¿DE QUÉ MANERA PUEDO OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES Y CONOCER LOS AVANCES?

- Los informes y resultados de proyectos específicos y del Proyecto Escuela.
- Registros administrativos y pedagógicos de las instituciones.
- Relevamiento de las acciones que promueven las instituciones y sus resultados.
- Pedidos de informes a referentes de programas del Ministerio que realizan acciones específicas.
- Reuniones con los equipos de conducción de la supervisión.

- Los datos provistos por el Ministerio de Educación.

- La visita del supervisor.

- Informes específicos solicitados a los equipos de conducción.

Es preciso señalar que los pedidos o entregas de informe deben tener un objetivo concreto, la información que se incluye debe ser clara y estar organizada de acuerdo a la solicitud que se realiza: informes de un proyecto, de una acción específica, de resultados de evaluaciones, de contenidos que presentan dificultades en la enseñanza, etc. La supervisión y los equipos de conducción pueden definir conjunta-

mente modelos de informes y un cronograma de presentación de los mismos.

Las visitas tienen que ser debidamente informadas previamente a los equipos de conducción por el supervisor y también deben tener un objetivo claro. No obstante, el supervisor también realiza visitas a pedido del equipo de conducción en situaciones coyunturales que requieren su presencia.

## **2. ¿CÓMO TRABAJAMOS CON LA INFORMACIÓN QUE OBTENEMOS?**

En esta instancia se requiere análisis, adaptación e interpretación de la situación o del material recibido. El primer paso, será leer la información obtenida a la luz del Proyecto Escuela y el Proyecto de la Supervisión de acuerdo a los indicadores establecidos para realizar el seguimiento.

Es importante que en el Proyecto de la Supervisión se definan criterios de seguimiento y metas que sean acordadas y conocidas por las instituciones para utilizarlas como parámetro de avance y realizar recomendaciones.

## **3. ¿CÓMO HACER DEVOLUCIONES A LAS INSTITUCIONES SOBRE EL TRABAJO REALIZADO?**

Se definen dos instancias de retroalimentación y se espera que ambas reflejen las funciones del supervisor y focalicen en aspectos pedagógicos:

- **La retroalimentación formal a través de un informe.**

- **La retroalimentación presencial y oral en una visita o en reuniones de trabajo.**

La retroalimentación con los equipos de conducción debe ser inmediata dado que permite repensar y reflexionar sobre las propias prácti-

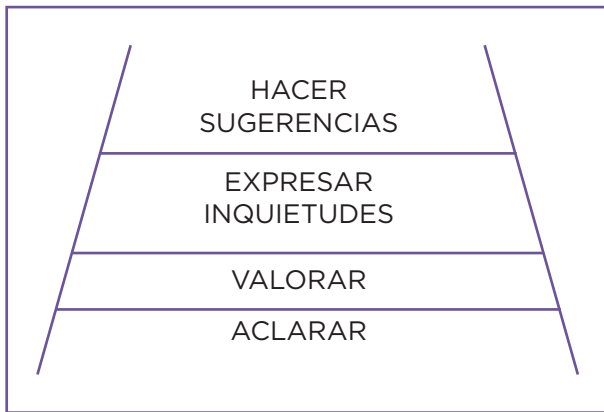
cas, pero también sobre el sentido y el significado de la propia tarea en las instituciones. La retroalimentación es central, dado que constituye una instancia de aprendizaje, un momento para aprender de a dos: el equipo de conducción del supervisor y el supervisor del equipo de conducción.

En el momento de realizar las devoluciones se recomienda remarcar tanto los aspectos positivos y fortalezas como las debilidades y aspectos a mejorar. Se recomienda ser claros y precisos, y no sólo mencionar el problema sino también las fortalezas para orientar en la búsqueda de posibles soluciones y en los pasos a seguir.

A continuación se presentan algunas sugerencias para realizar retroalimentación:

- Comentar al equipo de conducción las observaciones realizadas y fundamentarlas con ejemplos y datos.
- Marcar fortalezas y avances en los procesos de mejora de las instituciones (aspectos a sostener, dar continuidad). Luego, señalar las debilidades y aspectos en los que se trabajará.
- Considerar situaciones resueltas o en vías de resolución. ¿Qué se ha logrado? ¿Qué estrategias se implementaron?
- Hacer referencia a los avances y las posibles acciones de la institución.
- Acordar aspectos en los que se debe trabajar (o continuar trabajando), tomar decisiones y establecer nuevos compromisos y propuestas.
- Formular preguntas que le permitan a los docentes reflexionar sobre el proceso de trabajo.

Danielson Wilson representa las valoraciones para realizar retroalimentación a través de una escalera. Este instrumento resulta significativo para los informes escritos y las devoluciones orales, empezado de abajo hacia arriba.



#### 4. VOLVER A DEFINIR EL SEGUIMIENTO

El Supervisor deberá establecer un modo de acompañar y seguir los procesos de mejora, comparando distintos momentos, acciones, y propuestas de las escuelas. El seguimiento es parte de la evaluación, pero además se entiende como seguimiento de los procesos, brindando la posibilidad de incluir nuevas acciones, de repensar y reconstruir tanto el Proyecto Escuela como el Proyecto de la Supervisión.

Para realizar un seguimiento se sugiere:

- Compartir criterios de calidad y compromisos que deben asumir ambas partes. No olvidar la misión y los objetivos planteados.
- Incluir en los registros y documentos o archivos del supervisor todo tipo de información relevada y sistematizarla. Este debe ser un trabajo constante en la gestión del supervisor.
- Analizar la información obtenida considerando las líneas de acción del Proyecto Escuela y el Proyecto de la Supervisión, y revisar qué aspectos de ambos proyectos es necesario ajustar o reformular.
- Analizar la información y las acciones de acuerdo con las decisiones, los compromisos y acuerdos establecidos con los equipos de conducción, tanto desde las escuelas como desde la supervisión.



# 06

## A modo de cierre

El fortalecimiento de la supervisión escolar es un eje central del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La intención de este documento es apoyarlos en el desempeño de sus funciones y enriquecer sus prácticas poniendo a disposición recursos que contribuyan a recuperar los aspectos pedagógicos de su tarea, acompañando a las instituciones en el día a día y en cada uno de los proyectos que promuevan.

*Claves para la Supervisión Escolar* representa una herramienta para mejorar las prácticas del equipo de supervisión de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se espera que más allá de las diferencias y particularidades de los cargos, niveles y modalidades pueda ser adaptado y sean tomados en consideración aquellos aspectos comunes de la tarea cotidiana.

Las funciones y pautas de acción son una representación de la tarea que actualmente realizan los supervisores y, a su vez, constituyen una proyección de la nueva función en la supervisión escolar de acuerdo a las demandas surgidas en los últimos años.

*Claves para la Supervisión Escolar* constituye un compromiso del Ministerio de Educación para brindar oportunidades y garantizar las condiciones para que todos los supervisores de la Ciudad reciban la formación y el acompañamiento necesario que garantice el buen desempeño de sus funciones.



## Bibliografía consultada.

**AGUERRONDO, I. (2011).** “Supervisión de hoy, necesidades de mañana”, en: GVIRTZ, S. y PODESTA, M. E. (Comp.) *El rol del supervisor en la mejora escolar*, Buenos Aires: Aique.

**ANIJOVICH, R. Y GONZÁLEZ, C.** “El círculo virtuoso de la retroalimentación” en *Evaluar para aprender. Conceptos e instrumentos*. Ed. Aique: Buenos Aires.

**BLEJMAR, B. (2005).** *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

**CARRON, G. y DE GRAUWE, A. 2003.** *Cuestiones de actualidad en supervisión: una revisión de la literatura*. París, UNESCO- *International Institute for Educational Planning*. [Original 1997. Trad.]

**HERNÁNDEZ RIVERO, V. (2007).** “Ayudando a nuestros centros a mejorar”, en REICE, Disponible en: [http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol3n1\\_e/Domingoetal.pdf](http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol3n1_e/Domingoetal.pdf)

**LEGARRALDE, R. 2007.** “La formación de la burocracia educativa en la Argentina. Los inspectores nacionales y el proceso de escolarización” (1871-1910), Tesis de Maestría, FLACSO- Sede Argentina.

**NICASTRO, S. (2003).** *Asesoramiento Pedagógico en acción. La novela del asesor*. Buenos Aires: Ed. Paidós, 2003

**PODESTA, M. E. (2011).** “El supervisor como actor clave en la escuela de hoy”, en: GVIRTZ, S. y PODESTA, M. E. (Comp.) *El rol del supervisor en la mejora escolar*, Buenos Aires: Aique.

**ROMERO, C. (2004).** *La escuela media en la sociedad del conocimiento. Ideas y herramientas para*

la gestión educativa. Autoevaluación y planes de mejora. Buenos Aires: Novedades Educativas.

**ROMERO, C. (2011).** *Hacer de una escuela, una buena escuela. Evaluación y mejora de la gestión escolar*. Buenos Aires: Aique.

**ROMERO, C. (2007).** “Gestión del Conocimiento, Asesoramiento y Mejora Escolar. ‘El caso de la escalera vacía’”. *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, Vol. 11, n.º 1.

**RUZ, M., MADRID, A., CERECEDA, L., PARDO, M VALENZUELA, F. 2006.** *Experiencias internacionales en supervisión escolar. Sistematización y análisis comparado*. Ministerio de Educación de Chile y Dirección de Estudios Sociológicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

**STOLL, L. y FINK, D. (1999).** *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Barcelona: Octaedro.

### DOCUMENTOS OFICIALES

Ministerio de Educación. *Reglamento Escolar de las Escuelas Públicas de Gestión Escolar*. Ciudad de Buenos Aires. Año 2006.

Ministerio de Educación. Dirección General de Planeamiento Educativo. *El seguimiento del Proyecto Escuela desde la Supervisión*. Ciudad de Buenos Aires. Año 2010.

Ministerio de Educación. Dirección General de Planeamiento Educativo. *El Proyecto Escuela*. Ciudad de Buenos Aires. Año 2008.

Ministerio de Educación. Dirección General de Planeamiento Educativo. *Orientaciones para el Seguimiento del Proyecto Escuela*. Ciudad de Buenos Aires. Año 2008.



Buenos Aires Ciudad

.....  
Dirección General de Educación de Gestión Estatal

[dgege@bue.edu.ar](mailto:dgege@bue.edu.ar)  
.....

Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa

[dgpled@bue.edu.ar](mailto:dgpled@bue.edu.ar)  
.....

Dirección General de Educación Superior

[dgesup@bue.edu.ar](mailto:dgesup@bue.edu.ar)  
.....

Portal Docentes BA

<http://integrar.bue.edu.ar/docentesba>  
.....

Para más información, puede ingresar a:

[www.buenosaires.gob.ar/educacion/planeamiento/](http://www.buenosaires.gob.ar/educacion/planeamiento/)  
.....

