

Evaluación de diseño, implementación y resultados
de la política de Desarrollo Profesional en Gestión Educativa
del INFoD

Informe final
Resumen Ejecutivo

PROGRAMA DE APOYO A LA POLÍTICA DE MEJORAMIENTO DE LA EQUIDAD
EDUCATIVA - PROMEDU IV
Préstamo BID N° 3455 OC-AR

Equipo OEI:
Coordinación General: Lilia Toranzos y Nancy Montes
Coordinación Línea de Evaluación: María Gabriela Ruty
Especialista a cargo: Graciela Krichesky
Consultor: Leonardo Biondi
- **Noviembre 2019**



Resumen Ejecutivo

La Actualización Académica en Gestión Educativa es un trayecto formativo que, en el marco de la Política de Desarrollo Profesional en Gestión educativa, impulsada por el Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD), pretende fortalecer actitudes y capacidades en los equipos directivos y supervisores/inspectores que son fundamentales para afrontar la complejidad en la gestión educativa.

Este trayecto se elaboró siguiendo los *“Lineamientos Federales del Desarrollo Profesional en Gestión Educativa para equipos directivos y supervisores de los niveles de educación obligatoria”* establecido por la Resolución de Consejo Federal 338/18.

Son sus objetivos

- I. *Brindar una formación sólida en gestión educativa, promoviendo el fortalecimiento de sus perfiles como formadores y revalorizando la formación en el liderazgo pedagógico de los equipos de gestión escolar como factor estratégico del mejoramiento de la calidad de la educación.*
- II. *Ofrecer un espacio para el desarrollo de las capacidades requeridas para llevar adelante una formación de calidad y la reflexión sobre las prácticas, tendientes a lograr equipos de formadores con experticia en gestión educativa.*
- III. *Ampliar el campo de la experiencia de los aspirantes a formadores en gestión educativa a través de la producción de nuevos saberes que les permitan diseñar estrategias significativas de trabajo con equipos directivos y supervisores.*

La resolución 338/18 establece que la Actualización debe ofrecerse en instituciones de educación superior como postítulos o posgrados, para lograr que esta formación sea desarrollada por todas las provincias que así lo dispongan. De esta manera el INFoD ofreció:

- 1) Una propuesta de Formación a Formadores de todo el país.
- 2) Una propuesta base de Actualización Académica para las jurisdicciones que así lo considerasen -o la tengan en cuenta para diseñar sus propias propuestas-. En todos los casos la AA para directores es un postítulo provincial, pero en algunos casos usan la propuesta del INFoD (adaptada o no, eso lo define la jurisdicción).

Se considera, en ambos casos, el rol clave de los equipos directivos y supervisores/inspectores de escuelas en los procesos educativos. La formación inicia con una propuesta que pone el foco en la gestión del director y ofrece las bases para el diseño de la planificación estratégica situacional. También propone diversas herramientas para acompañar a los docentes en sus prácticas de enseñanza y de evaluación. Durante la formación se acompaña a los participantes en los desafíos de su rol a través de grupos de práctica, espacios de trabajo que permitan mejorar y profundizar su liderazgo pedagógico y a través de la implementación de herramientas de gestión. La duración es de 200 horas reloj –presenciales y virtuales-, con una cursada mínima de un ciclo lectivo para ambos perfiles. En el caso de los equipos directivos se otorga una certificación de Actualización Académica en Gestión Educativa y en el caso de los supervisores/inspectores la certificación de Actualización Académica en Supervisión Educativa.

Este informe reporta los resultados de la Evaluación de la Política de Desarrollo Profesional en Gestión Educativa puesta en marcha por el Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD) en conjunto con las jurisdicciones durante el año 2018 en el marco de acuerdos federales. Las dimensiones de análisis que se abordan refieren al diseño, planificación e implementación de los distintos dispositivos de la política de desarrollo profesional para directivos, el relevamiento de las percepciones y grado de

satisfacción de los actores destinatarios de las iniciativas, la valoración de los resultados y las transferencias producidas que incluyó el análisis de los trabajos elaborados.

El relevamiento de la información desarrollado con objeto de la evaluación consistió en la realización de 10 entrevistas a coordinadores de equipos nacionales y de 8 provincias, 10 grupos focales a formadores y a directivos formados y la administración de una encuesta en línea que fue respondida por 1.051 directivos de 12 provincias del país. A su vez, se realizó un análisis pormenorizado de 18 producciones finales -portfolios y proyectos de mejora escolar- elaborados por los directores de seis jurisdicciones como parte su trabajo final de la Actualización. Finalmente, se analizaron las aulas de las plataformas virtuales utilizadas por el equipo nacional y algunos equipos provinciales y se consultó información documental, así como manuales producidos en el marco de la AAGE, textos normativos, e informes producidos por las jurisdicciones

A continuación, se presentan los aspectos más destacados como resultados del proceso de análisis realizado:

- El Programa de Desarrollo Profesional en Gestión Educativa, y en particular, la AAGE surge a partir del consenso entre el INFoD y las jurisdicciones respecto de la necesidad de formación de los equipos directivos del sistema educativo nacional, en tanto que la formación inicial no brinda las capacidades específicas para el ejercicio del rol de dirección en las escuelas. La premisa, en ambos casos, fue considerar el rol clave de los equipos directivos, supervisores e inspectores de escuelas en los procesos educativos y la necesidad de una formación profunda en temas relacionados con el liderazgo pedagógico y con la gestión institucional, así como contar con perfiles con experiencia y conocimientos que puedan acompañar a los equipos directivos y de supervisión en su desarrollo profesional.
- En relación con el **alcance cuantitativo y proceso de formación de formadores y directores**. la Actualización Académica en Gestión Educativa llevó adelante la formación de 205 formadores en 20 jurisdicciones del país y de 9.005 directivos y supervisores, entre los años 2018 y 2019. Si se agregan a los directivos formados en el marco de los acuerdos federales, bajo otros formatos y propuestas desarrolladas por las jurisdicciones, se alcanzó en esos años a unos 12.000 directivos. Los destinatarios de la formación durante 2018/2019 fueron directores en su mayoría de los tres niveles obligatorios en seis de las jurisdicciones. Cinco jurisdicciones destinaron la formación a directores del nivel primario y secundario, tres jurisdicciones eligieron a directores únicamente del nivel medio, dos jurisdicciones la destinaron a directores del nivel primario y una sola jurisdicción trabajó con el nivel inicial y secundario. La opción del nivel fue decisión de las jurisdicciones y en términos generales la elección enfocó en los directores del nivel más desatendido del sistema. A su vez, las jurisdicciones estudiadas dirigieron la formación no solo a los directores, sino que incluyeron otros actores, como supervisores, secretarios, preceptores, etc. Algunas plantearon la necesidad de trabajar con los equipos directivos en su conjunto. Esa inclusión tuvo como base la relevancia de la función que desempeñan en la escuela (los preceptores, por ejemplo) o en el sistema educativo (los supervisores) y/o la necesidad de acompañar la iniciativa de formación. Del total del país, 10 de las 17 jurisdicciones entre los años 2018 -2019, formaron a una sola cohorte (Chaco, Chubut, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Rioja, Mendoza, Río Negro y Salta) y ocho llevan adelante dos cohortes de formación de directores (CABA, Catamarca, Corrientes, Misiones, Neuquén, Buenos Aires, Río Negro, San Juan y Santiago del Estero
- Se observó que en el **dispositivo para formar a formadores y directores/supervisores**, la “cascada” propuesta desde el dispositivo de formación, planteó que mientras la cohorte de los formadores se estaba formando, casi en simultáneo comenzaba a dictarse en sus

provincias la Actualización para los directores/supervisores. El dispositivo constituyó la manera que diseñó el INFoD para llegar casi inmediatamente (y durante el transcurso de la actual gestión) a los directores/supervisores de las jurisdicciones. Esta “réplica” de la formación recibida destinada ahora a la Actualización de directores y, en algunos casos, de supervisores, al ser prácticamente inmediata, no dio demasiado tiempo para que en las jurisdicciones se realizaran adaptaciones significativas a los materiales propuestos desde el equipo central del INFoD. Es así como las adaptaciones a los materiales fueron, en términos generales, escasas y que en algunas jurisdicciones recién las propusieron luego de formar a la primera cohorte de directores/supervisores. Por otro lado, la puesta en marcha de la formación de directores/supervisores en forma casi simultánea a su propia formación como formadores, también permitió que ese espacio formativo fuera el terreno propicio para llevar a cabo los “trabajos prácticos” propuestos para los formadores y que esta tarea como formadores fuera orientada y acompañada por sus propios capacitadores (el equipo central).

- En relación **con los aprendizajes realizados por los directores/supervisores** formados en las jurisdicciones a partir del análisis de sus portfolios se encontró que: de las seis jurisdicciones analizadas, cinco (Catamarca, Corrientes, Misiones, Río Negro y San Juan) utilizaron el portfolio profesional como producción final de la actualización (excepto CABA que definió como trabajo final la elaboración de un plan de mejora). Los criterios para el análisis de las producciones finales fueron tres: apropiación de conceptos de gestión educativa, grado de reflexión sobre la práctica y transferencia a la práctica de los aprendizajes alcanzados. En relación a la **apropiación conceptual** las producciones analizadas dan cuenta de que sus autores han podido profundizar en buena medida aspectos centrales de la gestión educativa, poniéndolos en diálogo con sus propias experiencias de gestión, favoreciendo dinámicas de autoevaluación, que promovieron la definición de diversas estrategias para la mejora. En relación con la **reflexión sobre la práctica**: aparecen dos niveles de reflexión, uno más centrado en la reflexión personal acerca de aquellos conocimientos o capacidades para la gestión que provocaron cambios en la mirada acerca del rol y que permitieron identificar horizontes de mejora y el otro, de práctica reflexiva, más vinculado al rol directivo en relación con la construcción e implementación de la reflexión sobre la práctica con los equipos docentes a cargo. En relación a la **transferencia de los aprendizajes**, se presentan numerosos ejemplos de haber capitalizado lo aprendido poniéndolo en práctica en las escuelas.
- La consulta sobre **la percepción, evaluación y aprendizajes por parte de los formadores y de los directores/supervisores** arroja que todos los formadores valoran los contenidos de la formación recibida. En esta valoración, señalan que la formación propuso un importante cambio de enfoque respecto de cómo venían trabajando tradicionalmente, refieren lo relevante que fue recibir la posibilidad de trabajar de otra manera, de hacer comunidades de práctica, de pensar desde otro lugar lo cotidiano. Asimismo los formadores valoran la formación desde los logros que constatan en los directores formados en sus jurisdicciones, reconocen cómo (los directores) comienzan a trabajar en sus escuelas poniendo en el centro de su gestión las cuestiones pedagógicas, y como las herramientas metodológicas ofrecidas desde la Actualización -planificación estratégica, bases para el trabajo en equipo, elaboración de rúbricas para la evaluación y la auto evaluación, herramientas para la retroalimentación y la observación de clases, entre otras- fueron muy bien recibidas por ellos. También los directores/supervisores han valorado fuertemente los contenidos de la Actualización recibida. Aquello que destacan está en línea con lo valorado por los formadores, y lo distintivo de sus apreciaciones es la ineludible referencia a su práctica concreta en la escuela. Así, en términos generales, los directores y supervisores aluden reiteradamente a que se les abrió la posibilidad de resignificar su práctica, de repensar su tarea a partir de estos nuevos enfoques o perspectivas, de adquirir nuevas herramientas para la tarea cotidiana en la escuela.

- En referencia a los resultados e impactos de este programa pueden mencionarse:
 - **La producción de normativa nacional y jurisdiccional, que habilitaron una propuesta reconocida federalmente para la formación de directores**
 - **La puesta en marcha de una interesante cantidad de capacitaciones destinadas a formadores y a directivos escolares (bajo el formato de la AAGE) que tuvo lugar en muchas jurisdicciones del país, con rasgos propios y también compartidos con la propuesta inicial.** Arrojó un total de 27 propuestas destinadas a formadores y a directores, que fueron implementadas una a nivel central (la Actualización para Formadores) y en 17 jurisdicciones entre 2018 y 2019: 10 jurisdicciones realizaron 1 sola cohorte (Chaco, Chubut, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Rioja, Mendoza, Río Negro y Salta) y ocho llevan adelante dos cohortes (CABA, Catamarca, Corrientes, Misiones, Neuquén, Buenos Aires, Río Negro, San Juan y Santiago del Estero).
 - **El fortalecimiento de los equipos jurisdiccionales, a partir de la formación de sus formadores constituye otro resultado a destacar**
 - **Los aprendizajes realizados por los formadores y directores/supervisores y su transferencia a la práctica, constituyen otro resultado relevante.** *Desde la perspectiva de los formadores*, la AAGE les ha permitido desarrollar: el trabajo con la planificación estratégica como una herramienta de gestión de la mejora institucional, el trabajo en equipo, a mirar desde otra perspectiva el rol del director y su función específica, a devolverle a la escuela la centralidad sobre lo pedagógico, que la gestión tiene que ver con un hacer y ese hacer tiene que ver con un contexto amplio, pero fundamentalmente tiene que ver con una situación; el enfoque de la evaluación formativa, el enfoque de aulas heterogéneas, a abordar la observación de clases, la implementación de rúbricas . En plena sintonía con lo expresado por los formadores, *los directores/supervisores reconocen los siguientes aprendizajes:* el proyecto estratégico institucional/plan de mejora, la evaluación formativa, la auto reflexión sobre el rol directivo desde distintas dimensiones, la elaboración de rúbricas, la retroalimentación, Liderazgo, Clima escolar, Trabajo con aulas heterogéneas.
- Finalmente, **los directores formados realizaron una serie de sugerencias** respecto de los **contenidos** y de manera preponderante, proponen incorporar contenidos con mayor vinculación a la práctica y a su vez incluir contenidos relacionados con normativa y su aplicación en la gestión de las escuelas. En relación **con las dinámicas de encuentros y actividades del dispositivo de formación** sugieren mayor cantidad de encuentros presenciales, mayor utilización del recurso del aula virtual, mayor cantidad de instancias de devolución de parte de los formadores, así como otras formas de evaluación del trayecto formativo. **Vinculados a los temas de gestión de la formación** se menciona la implementación de acciones de acompañamiento para promover la consolidación de los aprendizajes realizados. En sintonía con este propósito se sugiere incluir en la formación a los otros actores que interactúan con los directores en la gestión de las escuelas, como los supervisores, por ejemplo, de manera de afianzar las nuevas prácticas a partir de una visión compartida. También se señala extender la formación a los otros niveles educativos, o segmentos del sistema que no fueron aún alcanzados. Finalmente, casi de manera unánime, los actores expresan el deseo de continuar la formación profundizando en la propuesta.