



Supervisión

ORIENTACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN DEL CICLO LECTIVO 2020

SERIE / DOCUMENTO DE TRABAJO N° 1

La gobernabilidad del territorio educativo: LA SUPERVISIÓN

Destinado a los/as Jefes Regionales
de Gestión Estatal y Gestión Privada

Hacia una política educativa integral

Gobernar la educación de la provincia de Buenos Aires implica trabajar en el marco de la complejidad de un sistema educativo atravesado por las desigualdades, las diferencias y las diversidades. Es necesario también considerar que las decisiones políticas que se toman impactan en más de 20.751 unidades educativas, 5.109.878 estudiantes de ambas gestiones -estatal y privada-, y de los distintos niveles y modalidades, y más de 350.000 agentes (funcionarios, supervisores/as, equipos directivos, equipos docentes, personal profesional, técnico y auxiliar) que forman parte del sistema educativo bonaerense.

Esta diversidad, estas dimensiones y esta complejidad, requieren de políticas educativas capaces de incidir en el conjunto del sistema educativo y darle una direccionalidad considerando la heterogeneidad y la construcción de los consensos necesarios para sostenerlas.

En este camino, la definición de **políticas públicas integradas e integrales** elaboradas de manera conjunta es indispensable para dar respuesta a las urgencias y necesidades de las problemáticas centrales que enfrentamos.

Integradas porque se propicia desde la Dirección General de Cultura y Educación en general y desde esta Subsecretaría de Educación en particular, una articulación sistemática y estratégica de las diferentes áreas que la componen.

Integrales porque la puesta en marcha de acciones coordinadas entre los distintos sectores del Estado provincial como de las diversas áreas propias de la DGCyE, requiere de una **perspectiva común** para abordar la trama de la multicausalidad y la complejidad.



Abordar los temas y problemas educativos que requieren respuestas en el corto, mediano y largo plazo es una tarea imprescindible para los primeros cien días de gobierno. De este modo, **la integralidad definida a nivel central, deberá expresarse en el territorio de la provincia, a partir de establecer responsabilidades a nivel regional, distrital e institucional.**

¿Cuál es nuestro objetivo?

Una de las funciones fundamentales de la escuela **es enseñar a leer y escribir el mundo a lo largo de toda la escolaridad** para que éste sea más asequible, alcanzable, comprensible, cercano del que puedan apropiarse contando con los recursos para hacerlo.

Para ello es indispensable:

- **Que todos los días haya clases.**
- **Que los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos quieran y puedan ir a la escuela y aprendan.**
- **Que las escuelas quieran y puedan recibir a todos los niños, las niñas, los y las adolescentes, jóvenes y adultos.**
- **Que todos los y las docentes fortalezcan la confianza en su capacidad de enseñar.**
- **Que todos los y las directores/as y supervisores/as fortalezcan la confianza en su capacidad de conducir.**
- **Que todos los que somos responsables de gobernar el sistema educativo desarrollemos prácticas políticas que fortalezcan la confianza del pueblo y sus organizaciones en el sistema.**

1 - La democratización como principio y la articulación como estrategia

¿Cómo empezamos?

Cada uno de los enunciados expresados anteriormente define un problema, un campo de intervención, que asume particularidades en cada territorio, en cada nivel y modalidad, y que interpela de manera específica a cada una de las áreas de gobierno dependientes de esta Subsecretaría de Educación. **Cuando hablamos de problemas de cada nivel/modalidad nos referimos a todos los aspectos que conforman ese campo de intervención. Problema no es sinónimo de obstáculo. Incluye las condiciones positivas y negativas, las relaciones entre los sujetos involucrados, las regulaciones,**



las costumbres y las rutinas entre otros componentes. Los problemas específicos definen campos de **intervención específica**.

Se propone iniciar nuestro camino como equipo estableciendo 2 líneas de trabajo:

- Una primera evaluación de los planes, programas y proyectos implementados por la gestión anterior teniendo como criterio de prioridad aquellos que involucran la atención de estudiantes ya que es indispensable tomar una decisión política en relación a su continuidad.
- La organización del ciclo lectivo 2020

2 - El inventario

¿Cómo hacemos?

Ante la compleja situación encontrada en cada uno de los niveles y modalidades de nuestro sistema educativo, consideramos indispensable comenzar **haciendo “política de inventario”**, es **decir relevar cuál es la situación de punto de partida con la que contamos para poder proyectar e intervenir**, sin pre-juicios, estableciendo prioridades y siendo conscientes de la situación de emergencia en la que nos toca gobernar.

3

En el inventario encontraremos políticas implementadas por el gobierno anterior en el territorio, con relación a los problemas planteados con diversos impactos en los actores territoriales. Algunas lograron su adhesión por parte de diversos sectores de la comunidad educativa y llegaron hasta las aulas. Su desmantelamiento o continuidad total y/o parcial requiere implementar algún tipo de evaluación.

El inventario de políticas implementadas durante 2015-2019 permitirá realizar un diagnóstico y evaluación de su impacto y la toma de decisiones sobre su continuidad o su interrupción, tanto en cuestiones de organización y presupuesto, como en sus aspectos técnico-pedagógicos.

- En este sentido, consideramos que la evaluación es imprescindible no solo para tener claridad sobre los universos alcanzados: instituciones, docentes estudiantes sino también sobre los territorios comprendidos, los recursos presupuestarios y las normativas construidas entre otros aspectos.
- Para el inventario contamos con los informes de gestión que recibimos y otra información disponible (bases de datos, entrevistas con los equipos que



trabajaron en la gestión anterior, datos solicitados a territorio, etc.) que nos darán indicios para ampliar e incluir a otros actores en el proceso de evaluación.

¿Qué mirar? La evaluación de las políticas y acciones relevadas

Si bien la evaluación de las políticas públicas debe concebirse como parte de un proceso que comienza con su planificación, nos encontramos frente a una etapa de construcción de un nuevo punto de partida, en que el resulta necesario seleccionar, clasificar y jerarquizar la información relevada en función de una revisión del estado de los problemas que se plantean y la previsión de estrategias y modos de abordaje.

El fin de esta etapa de evaluación es, pues, producir información para orientar los nuevos procesos de decisión, introducir modificaciones a las políticas vigentes o diseñar otras más adecuadas. En este proceso, se espera que los equipos de cada Nivel, Modalidad, Área/Coordinación logren transparentar y transmitir los criterios y las perspectivas con los que valoran dicha información y los aspectos que se examinan.

En este sentido, evaluar las políticas y acciones relevadas, implica emitir juicios sobre las causas y razones de los resultados analizados, examinar los aspectos no buscados, estudiar cuál es el proceso que se siguió para obtener dichos resultados y, al mismo tiempo, proporcionar recomendaciones que permitan reorientar las acciones futuras.

¿Cómo seguimos? Las políticas educativas en perspectiva

La definición de la continuidad o discontinuidad de acciones que ya se venían implementando debe estar sostenida en criterios que se explicitarán en cada caso y estará vinculada con los objetivos que se planteen en este documento, con los problemas específicos en cada Nivel, Modalidad o Área/Coordinación y con los problemas específicos a nivel territorial regional y distrital.

En el caso de proponer la introducción de modificaciones es importante describirlas y justificarlas, previendo nuevos logros, dimensiones y recursos para llevarlas adelante.

Lograr la concreción de las políticas educativas desde una perspectiva común nos impone planificar nuestro accionar a nivel regional y distrital en el marco de una concepción de educación pública que incluye a la gestión estatal, a la gestión privada y a la gestión social tal como lo establecen la Ley Nacional y la Ley Provincial. La persistencia en muchos sectores de la reducción de la educación pública a la educación estatal también fue sostenida por el modelo organizacional de la estructura.

Con el propósito de afianzar el paradigma de educación pública establecido por ley se han tomado una serie de decisiones destinadas a promover un nuevo modelo de gestión de



gobierno del territorio que va a requerir de los Jefes Regionales la conformación de una dupla de trabajo que conjuntamente acuerda criterios para establecer prioridades, planifica y desarrolla las orientaciones para la intervención supervisiva y las relaciones intersectoriales y organiza una estrategia comunicacional que fortalezca la implementación de las políticas. Las singularidades de cada una de las gestiones (estatal, privada y social) serán consideradas en términos operativos desde una concepción política común. Ello va a requerir promover ámbitos de diálogo y tarea con supervisores, directivos, docentes que se desempeñan en instituciones de distintas gestiones. Se trata de discontinuar las lógicas de fragmentación del sistema. Es con Todos para Todos.

3 - La gobernabilidad territorial

La función supervisiva

El territorio de la provincia de Buenos Aires ha sido organizado en regiones y distritos para la implementación de las políticas educativas a través diferentes estructuras en el territorio entre las que se cuentan las Jefaturas Regionales y Distritales de Gestión Estatal y de Gestión Privada dependientes de la Dirección de Inspección General. Las estructuras de Jefaturas Regionales y Distritales garantizan en el territorio de la provincia de Buenos Aires, la necesaria articulación que se construye junto a las Direcciones de Nivel y Modalidad.

Se reconoce como una de las tareas imprescindibles, en este inicio de gestión, dejar atrás un modelo centralista y disciplinador, para generar modelos organizacionales y metodologías de trabajo que integren el accionar de la Dirección de Inspección General con las Direcciones de los Niveles y Modalidades a nivel central, regional y distrital procurando diluir toda metodología que profundice la fragmentación del sistema educativo. En ese sentido, la construcción colectiva y la participación de los diferentes actores se considera necesaria como contribución a la democratización de las instituciones educativas y los distintos niveles de gestión. Dicha construcción colectiva y participación representan uno de los ejes donde se apoya la política educativa.

En esta primera etapa se conformará el equipo de trabajo de las Jefaturas Regionales y Jefaturas Distritales donde la tarea de los /las Jefes/as será conducir a nivel territorial, la política educativa definida. La primera tarea será la organización del Ciclo Lectivo 2020. Contamos con una vasta experiencia que es necesario problematizar en el marco de los posicionamientos expresados en el presente documento.

Sabemos que organizar el Ciclo Lectivo en el contexto de un cambio de gestión asume connotaciones particulares y más aún cuando se trata de un cambio de signo político. Sin embargo hay rutinas instaladas en el sistema con relación a la preparación del inicio de clases que será necesario sostener, revisar y /o transformar.



Quienes integramos la Subsecretaría de Educación trabajamos por una pedagogía de la organización donde, a la intención política de desorganizar la vida y la cotidianeidad de las instituciones educativas, resulta indispensable que se desarrolle una pedagogía que apunte a fortalecer la reconstrucción de la trama escolar y comunitaria promoviendo su mejora. Organización como principio, como contenido y como estrategia.

De los Equipos de Trabajo

Las Jefaturas Regionales tienen la responsabilidad de conducir a las Jefaturas Distritales y sus planteles supervisivos, conformando equipos de trabajo con otras estructuras del sistema educativo, participar de acciones que involucren a distintos sectores y áreas de gobierno a nivel provincial., regional, local e institucional y deben conducir los procesos de elaboración, implementación y evaluación de los proyectos educativos regionales.

Para potenciar las tareas de los equipos de trabajo en cualquier instancia de gestión del sistema es indispensable saber quiénes somos, poner en valor las trayectorias de los colegas docentes. Así por ejemplo a cargo de las Jefaturas Distritales estarán supervisores y supervisoras con diversa trayectorias de formación y desempeños: algunos tendrán experiencias de gestión política dentro del sistema educativo, en alguno de los niveles y modalidades, otros en otros ámbitos gubernamentales, o se han desempeñado o se desempeñan en otras instancias de formación como Institutos superiores y/o Universidades así como también habrá quienes tengan experiencia en organizaciones no gubernamentales, sindicatos u otras organizaciones de la sociedad civil.

Saber quiénes somos y con quienes contamos da cuenta de nuestras potencialidades y de ausencias y áreas de vacancia. Seguramente en cada región se han desarrollado propuestas que sostenidas en el tiempo fueron construyendo conocimientos sobre determinadas problemáticas pedagógicas, u organizacionales o socioeducativas. Esos conocimientos debemos ponerlos al servicio del conjunto.

¿Desde dónde lo hacemos?

Ley de Educación Provincial plantea en el artículo 75 que

“el objetivo de la inspección consiste en garantizar las adecuadas intervenciones en el marco del planeamiento estratégico, para asegurar la educación y el mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan en los establecimientos educativos. Los principios de acción del rol de inspección se basan en la detección de logros y dificultades, resolución reflexiva de problemas y orientación hacia apoyos especializados para lograr la concreción de las metas de la Política Educativa en todas las escuelas de las Provincia”.



Desde la gestión que se inicia se propone que la definición de la problemática a abordar surja del trabajo coordinado entre los equipos de supervisión y conducción y los equipos de los Niveles y Modalidades del Sistema Educativo.

Cada gestión educativa territorial define cuáles son los problemas a abordar y cómo hacerlo. Y lo define desde un posicionamiento político.

Es por eso que la lectura de lo prescripto en el Reglamento General de Instituciones Educativas deberá ser realizada con las particularidades de los lineamientos político-pedagógicos y la caracterización de cada territorio educativo.

La tarea de supervisión comprende las intervenciones, el apoyo y la orientación, la capacitación, el seguimiento y la evaluación del Proyecto Institucional, tanto en los procesos de desarrollo curricular como en las demás dimensiones. Se trata de supervisar las prácticas pedagógicas en el marco de un Proyecto Institucional que se espera sea construido con la participación de los diferentes actores institucionales y comunitarios.

Un proyecto institucional sólo puede construirse de manera colectiva y esto significa que los inspectores trabajan para la construcción democrática de proyectos institucionales, su monitoreo y supervisión posterior, incorporando la concepción de equipo de supervisión.

Ahora bien, en ese marco la tarea supervisiva debe desarrollarse a través de Inspectores/as que logran sintetizar en sus intervenciones de manera integral e integrada, la política institucional y curricular de los Niveles y Modalidades.

Consideraciones sobre el trabajo de los equipos de Supervisión

7

Las Jefaturas Regionales y Distritales tienen una tarea fundamental en la gestión territorial: conducen y garantizan desde una perspectiva democrática y de construcción de consensos, la concreción de la política educativa.

Equipos Regionales

Las Jefaturas Regionales son espacios donde se planifican las estrategias y líneas de intervención en función del desarrollo regional de la política educativa de la Provincia de Buenos Aires, y lo realizan desde la imprescindible articulación con las prescripciones de las Direcciones de cada uno de los Niveles y Modalidades.

El/la Inspector/a Jefe Regional representa a la Dirección General de Cultura y Educación al mismo tiempo que consolida un equipo de trabajo junto a los/las Inspectores Jefes Distritales, los distintos actores del sistema educativo provincial en territorio y las organizaciones sociales, políticas, culturales, sindicales que constituyen la comunidad. Se trata de definir en el ámbito regional una construcción colectiva democrática que garantice las voces de todos/as, sin perder de vista los lineamientos de la política educativa provincial concretizada en cada distrito.

Desde una perspectiva de unidad del sistema educativo, garantiza la construcción de un Proyecto Educativo Regional (PER) en el que estén representadas las distintas referencias



territoriales de las Direcciones que conforman la Subsecretaría de Educación. Una política educativa integral e integrada en el territorio de la Región Educativa, exige que los/as referentes de las Direcciones que conforman la Subsecretaría de Educación, desarrollen su tarea dentro del marco referencial de la Jefatura Regional. Es la espacialidad común la que posibilita que todos los actores territoriales funcionen como un equipo, desde la conducción político-educativa regional.

Un equipo de trabajo Regional implica definir tiempos y espacios para establecer prioridades, articular cursos de acción, comprender los procesos sociales, políticos y culturales de la Región Educativa para dar carnadura a la política educativa.

El Proyecto Educativo Regional es, en ese sentido, una hoja de ruta, porque establece un plan de acción. Es impropio diseñar un proyecto educativo para la Región en el que no se contemplen las particularidades de cada distrito.

La sintonía con las prescripciones que definen las Direcciones de Nivel y Modalidad, el diálogo que construye política educativa en el territorio, garantiza el derecho social a la educación. Por lo tanto, el Proyecto Educativo Regional expresa dichas prescripciones otorgando un enfoque de conjunto a la luz de las particularidades regionales

Equipos Distritales

En el marco del Proyecto Educativo Regional, que se construye a partir de la Política Educativa Provincial y los lineamientos que desde allí se definen, los Inspectores Jefes Distritales articulan en el territorio del distrito con diferentes actores en pos de garantizar la concreción del derecho social a la educación.

El principio de democratización que guía el desarrollo de la política pública toma especial relevancia en cada uno de los 135 distritos.

Pensamos que el diseño, la planificación y el desarrollo de la tarea supervisiva en el Distrito presente en el Proyecto Educativo Distrital, debe expresar la articulación con las Direcciones de Nivel y Modalidad, tal que se continúe aquello que fue modélico a nivel Regional

La Ley de Educación Provincial define las funciones de los y las IJD otorgándole un rol fundamental en la coordinación de acciones con los organismos descentralizados de gobierno que tienen presencia en el Distrito: Las Secretarías de Asuntos Docentes, Los Consejos Escolares, el Tribunal Descentralizado, entre otros. Y con todos los actores distritales de la comunidad educativas: Sindicatos Docentes y No Docentes, Asociaciones de la Sociedad civil, agrupaciones y organizaciones sociales, políticas y culturales.

Es necesario, por lo tanto, que el Proyecto Educativo Distrital tome los lineamientos político-pedagógicos de las Direcciones de Nivel y Modalidad y los entrame con realidad local. De ese modo el PED será herramienta genuina para la toma de decisiones.



Equipos de Inspectores de Enseñanza

El equipo de los y las IJD es el conjunto de los y las Inspectores de Nivel y Modalidad.

La tarea supervisiva de los/as Inspectores/as de Enseñanza se define en la Ley de Educación Provincial artículos 85 y 86:

“ARTÍCULO 85.- Los inspectores de enseñanza dependen administrativa y funcionalmente del organismo general de Inspección descrito en el artículo 76º de esta Ley y, en lo técnico-pedagógico de las Direcciones de Nivel o Modalidad, siendo su superior jerárquico inmediato el Inspector Jefe Distrital

ARTÍCULO 86.- La tarea del inspector de enseñanza se desarrolla en el marco de la estructura Distrital y Regional determinada por la normativa específica, sobre la base del trabajo colegiado, las decisiones por consenso, la organización por redes temáticas y la construcción de una agenda de trabajo precisa y en el marco de los principios emanados de esta Ley”

Esta aparente “doble dependencia” de los y las Inspectores/as de Enseñanza ha motivado situaciones complejas en el territorio de cada distrito/región y también en el nivel central de gobierno.

Sin embargo, consideramos que no es ni debiera ser de ese modo. Es por eso que pensamos otra forma de supervisar, superando cualquier dicotomía.

Los y las IE si bien tienen en los IJD a su superior jerárquico, lo hacen en virtud de su funcionalidad.

Serán los modos y las estrategias supervisivas, aquellas que garanticen en cada escuela ⁹ y cada aula los lineamientos de la política educativa definida por cada nivel y/o modalidad, el contenido a ser supervisado por los IJD.

Los Niveles y Modalidades definen una política pública, los IJD supervisan el desarrollo de las intervenciones su oportunidad, su consistencia y su pertinencia.

Desde este enfoque, y del mismo modo que el trabajo en equipo caracteriza la tarea de los IJR y los IJD, los IE conforman equipos de supervisión, en orden a la unicidad de las propuestas pedagógicas de los Proyectos Institucionales de cada institución.

Los Proyectos de Supervisión, por lo tanto, deben ser expresión de la articulación entre Niveles y Modalidades y con los lineamientos funcionales de la Dirección de Inspección General.

Ahora bien, esta perspectiva necesita de herramientas para su concreción, que transforme en ese sentido. Es por eso que presentamos una Propuesta de Organización para la Conducción de la Práctica Supervisiva.



Propuesta de Organización para la Conducción de la Práctica Supervisiva

La construcción de una perspectiva común para orientar las intervenciones implicadas en las prácticas supervisivas requiere pensar un nuevo modelo de organización que posibilite un funcionamiento articulado entre las Direcciones de Nivel y Modalidad y la Dirección de Inspección General.

La propuesta que se presenta recupera algunas experiencias de gestión desarrolladas en otros momentos y las incluye en el nuevo modelo de funcionamiento.

Antecedentes

Hasta el año 2005 cada Dirección de Nivel y Modalidad contaba con Jefaturas específicas que conducían a sus respectivos equipos de supervisión.

Con la creación de las Jefaturas Regionales y Distritales a cargo de todos los equipos de supervisión y con dependencia de una nueva área de gobierno, la Inspección General, se modificaron las formas en que históricamente se transmitieron las definiciones políticas y sus modos de implementación. Las modificaciones realizadas tuvieron como objetivo dar unidad a la práctica supervisiva a nivel distrital por un lado y simplificar la interlocución con el nivel central por el otro.

Sin embargo, a la par que se desarrollaban las acciones previstas para el logro de estos objetivos comenzaron a aparecer dificultades para sostener una fluida comunicación entre las Direcciones de Nivel y Modalidad y los supervisores.

Con el propósito de superar estas dificultades, en muchos casos las Direcciones de Nivel y Modalidad conformaron equipos de referencia, bajo diferentes denominaciones, integrados por 25 representantes de cada una de las Regiones. Estos supervisores eran convocados por las Direcciones respectivas a reuniones periódicas a fin de recibir y /o establecer acuerdos en torno a los Lineamientos pedagógicos para el Nivel Y Modalidad y en torno a las estrategias para la trasmisión a sus grupos de pares.

Por otro lado desde la Inspección General se generaron procedimientos para la conducción de la práctica supervisiva que no alcanzaron a articularse con los propuestos por las Direcciones de Nivel y Modalidad generándose situaciones confusas en el territorio debido al Doble comando.

Propuesta

Consejos Consultivos por Nivel y Modalidad

Para la gestión que iniciamos proponemos conformar un Consejo Consultivo de Supervisión para cada uno de los Niveles y Modalidades.

El Consejo Consultivo de cada uno de los Niveles y Modalidades estará integrado por 25 Supervisores/as que representarán a las Regiones Educativas.



Cada Región elegirá un/a Supervisor/a titular y uno/a suplente (combinando gestión estatal y gestión privada) para integrar este colectivo. Los/as Supervisores/as referentes serán elegidos por sus pares a nivel regional y tendrán mandato anual.

Funciones de los Consejos Consultivos por Nivel y Modalidad

El Consejo Consultivo asesora al Jefe Regional y participa en los procesos de transmisión de los lineamientos específicos de cada nivel y modalidad a nivel regional y distrital.

Aporta para la construcción del Proyecto Educativo Regional, atendiendo la especificidad del Nivel o Modalidad en la que desarrolla su acción supervisiva, sin perder de vista las características del territorio regional.

Construye desde su representación, una síntesis de las voces de los Inspectores/as colegas de su Nivel o Modalidad.

Las Direcciones de Nivel y modalidad del Nivel Central de gobierno educativo, en forma conjunta con la Dirección de Inspección General y la Dirección de Educación de Gestión Privada, establecerán un cronograma de trabajo.

La Dirección de Inspección General articulará con las áreas de Gestión Institucional de cada Nivel y Modalidad las políticas vinculadas a la mejora de las condiciones institucionales en las diferentes instancias de Gestión.