

# **Consideraciones sobre el trabajo de los equipos de supervisión**

**Reunión con Inspectores Jefes  
Regionales de gestión estatal y privada**

**Mar del Plata,  
10 de julio de 2013**

## **Índice**

Introducción ... 3

El papel de los equipos de supervisión ... 4

La planificación estratégica como medio para la conducción e implementación de las políticas educativas a nivel regional, distrital e institucional ... 7

Principios para la intervención de los Inspectores de Enseñanza ... 10

Bibliografía ... 13

# **Consideraciones sobre el trabajo de los equipos de supervisión**

**Reunión con Inspectores Jefes Regionales de gestión estatal y privada.** Mar del Plata, 10 de julio de 2013

## **Introducción**

Este documento, destinado a los Inspectores Jefes Regionales, tiene el propósito de dar continuidad a la tarea iniciada durante el presente ciclo lectivo, a fin de acercar consideraciones generales para acompañar la intervención de los Inspectores de Enseñanza, siendo las mismas organizadoras de las planificaciones regionales, distritales y de los correspondientes Proyectos Educativos de Supervisión (PES) de los Inspectores de Enseñanza.

Desde la Dirección de Inspección General (DIG) se establece como objetivo prioritario el fortalecimiento de la estructura de supervisión pedagógica, integrada por el Inspector Jefe Regional, los Inspectores Jefes Distritales y los Inspectores de Enseñanza, centrada en la mejora de la enseñanza.

En tal sentido, la 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”.

Como es sabido, estas metas de Política Educativa están explícitamente definidas en el Plan Educativo Jurisdiccional 2013 y, en este sentido, se constituyen en el marco irrenunciable desde donde pensar las intervenciones en los distintos niveles de gestión.

## **El papel de los equipos de supervisión**

El Reglamento General de las Instituciones Educativas<sup>1</sup> establece que el Proyecto Institucional de cada escuela deberá facilitar la identificación de las problemáticas institucionales y la elaboración de estrategias para darles respuestas. A estos fines debe incluir al menos los siguientes aspectos.

1. Las propuestas institucionales que corresponden a la contextualización de los Diseños Curriculares, los criterios de evaluación y el Plan de continuidad pedagógica.
2. La evaluación diagnóstica de la institución, teniendo en cuenta tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos.
3. Los acuerdos de convivencia.
4. Las obligaciones de cuidado.
5. El Plan de prevención del riesgo.
6. La autoevaluación institucional.
7. Los mecanismos de supervisión de toda actividad pedagógica.

Dado que la tarea de supervisión comprende las intervenciones, el apoyo, el seguimiento y la evaluación del Proyecto Institucional, tanto en los procesos de desarrollo curricular como en las demás dimensiones<sup>2</sup>, lo que deben supervisarse son las prácticas pedagógicas en el marco de un Proyecto Institucional. Un proyecto sólo puede construirse en forma colectiva y esto

---

<sup>1</sup> DGCyE, *Reglamento General de las Instituciones Educativas de la provincia de Buenos Aires*. Decreto N° 2.299/11. La Plata, DGCyE, 2012.

<sup>2</sup> DGCyE, *Reglamento General de las Instituciones Educativas de la provincia de Buenos Aires*. Artículo 272. La Plata, DGCyE, 2012.

significa que los inspectores trabajan para la construcción democrática de proyectos institucionales, su monitoreo y supervisión posterior, incorporando el concepto de “equipo de supervisión”.

Este proyecto se constituye en el nivel más micro de especificación del Plan Educativo Jurisdiccional que establece los principios, las estrategias y las líneas de acción para pensar las intervenciones articuladas, no sólo a nivel regional o distrital sino también institucional.

Los equipos de supervisión están integrados por el personal jerárquico docente que cumple tareas de Inspector Jefe Regional, los Inspectores Jefes Distritales y los Inspectores de Enseñanza, conforme la reglamentación vigente. El ejercicio de los cargos de supervisión los configura como equipo, sin perjuicio del orden jerárquico prescripto por la normativa vigente<sup>3</sup>.

La organización del trabajo territorial requiere construir marcos de actuación comunes. Esto sólo se logra discutiendo un proyecto regional y distrital, pensando en conjunto cómo actuar frente a cada situación. Este trabajo en equipo requiere abordar la formulación del proyecto, así como también compartir su desarrollo generando instancias para el intercambio en la toma de decisiones.

Estas instancias pueden consistir tanto en el abordaje en equipo de situaciones problemáticas emergentes, como en la revisión periódica de la implementación de los proyectos de supervisión a escala de la región, el distrito o el área.

El trabajo de supervisión, como cualquier tarea pedagógica, tiene un componente reflexivo, es decir que requiere producir conocimiento y analizar la información disponible sobre la propia acción, sobre las propias decisiones. La conformación real de equipos de trabajo es clave para poder llevar adelante esta tarea reflexiva. La mirada de otros miembros del equipo de supervisión puede contribuir a mejorar las intervenciones; disponer de mejores herramientas conceptuales; conocer experiencias llevadas a cabo en otras instituciones que pueden servir para aprender y fortalecer la tarea en cada nivel y área de supervisión.

---

<sup>3</sup> DGCyE, *Reglamento General de las Instituciones Educativas de la provincia de Buenos Aires*. Artículos 273 y 274. La Plata, DGCyE, 2012.

Otro aspecto importante de la conformación de los equipos de supervisión es la generación de una comunidad de confianza<sup>4</sup>. Es decir que, sobre la base de la distribución de responsabilidades y funciones establecidas por la normativa, se generen las condiciones para que todos los integrantes del equipo de supervisión puedan expresar su voz, comunicar sus posiciones y experiencias, de manera que se pueda enriquecer la mirada de cada uno con las lecturas de los otros.

Finalmente, es importante destacar que el equipo de supervisión se centra en la tarea y en los objetivos establecidos por los planes de supervisión regionales, distritales y areales. Esto significa que, como equipo, el trabajo conjunto debe privilegiar la concreción de las tareas y el logro de los objetivos marcados por la política educativa. De ese modo, el equipo de supervisión es también una instancia en la cual se trata de superar culturas institucionales estancas, que pueden marcar lógicas de trabajo, concepciones y representaciones que refuercen divisiones arbitrarias o impidan el trabajo colaborativo.

---

<sup>4</sup> DGCyE, *Plan Educativo Jurisdiccional*. La Plata, DGCyE, 2013.

## **La planificación estratégica como medio para la conducción e implementación de las políticas educativas a nivel regional, distrital e institucional**

Concebir la supervisión como una “organización inteligente” (Aguerrondo; 1996) implica pensarla como una organización que aprende, que supera sus errores a partir de las lecciones aprendidas, lo cual requiere capitalizar lo vivido y aprendido institucionalmente.

La planificación estratégica parte del diagnóstico de una situación, para el cual se emplea información cuanti y cualitativa. A partir de los datos que proporciona el diagnóstico, se definen los problemas y se elabora un plan de acción que permita darles respuesta, realizando los ajustes necesarios conforme a la evaluación y el monitoreo de las estrategias implementadas. Esta definición de problemas se enmarca en las líneas político-pedagógicas establecidas en el Plan Educativo Jurisdiccional 2013 y priorizadas por las direcciones de Nivel y Modalidad.

Es importante tener en cuenta que los datos por sí mismos no constituyen un diagnóstico y que un indicador por sí mismo no determina la existencia de un problema. La elaboración de un diagnóstico y la definición de problemas, prioridades, metas y objetivos dependen de los marcos de política educativa. Un indicador puede o no constituir un problema que requiera intervención en función de su comparación con determinados propósitos de la política educativa. Así, por ejemplo, cuando se sostiene que la inclusión es un principio de la política educativa, los indicadores de abandono escolar se convierten en un dato relevante que deben ser monitoreados, analizados y estudiados en distintas escalas.

Otro aspecto clave de la planificación estratégica es la definición de mecanismos de seguimiento y la revisión periódica de las definiciones iniciales. Una planificación no es una fase que se produce al inicio de un proceso de trabajo sino un marco de referencia en revisión permanente, que debe ser examinado y modificado en la medida en que se generan cambios y transformaciones en las realidades institucionales en las cuales se interviene.

Para avanzar en este sentido, desde la DIG se propone realizar un corte evaluativo en los proyectos educativos regionales, distritales y de supervisión formulados y la redefinición de los componentes de los mismos a partir de ponderar lo realizado y lo que aún se debe mejorar, en relación con los logros esperados por cada Nivel y Modalidad, en términos de las líneas prioritarias de supervisión<sup>5</sup>.

A continuación se presentan algunas claves para este corte evaluativo en los distintos Niveles y Modalidades.

- Comparar los índices de cobertura, matrícula y asistencia media del Nivel Inicial de los años 2011, 2012 y los datos relevados en 2013 de la Región y los Distritos, en relación con los compromisos del Convenio Bilateral.
- Comparar los índices de repitencia, sobreedad y abandono de los Niveles Primario y Secundario de los años 2011, 2012 y los datos relevados en 2013 de la Región y los Distritos, en relación a la media provincial y a los compromisos establecidos por el Convenio Bilateral.
- Comparar los datos e índices propios de cada Nivel y Modalidad de los años 2011, 2012 y los datos relevados en 2013 en la Región y los Distritos, en relación con los datos provinciales y los compromisos establecidos por el Convenio Bilateral.
- Analizar en cada caso:
  - si los valores han aumentado, disminuido o se han sostenido en el transcurso del tiempo;
  - las diferencias con los mismos datos a escala provincial;
  - qué distritos y escuelas presentan índices comparativamente más críticos;
  - en qué ciclos, años y secciones se presentan las tasas más desfavorables;
  - cuáles son las acciones a nivel regional, distrital y areal que promueven la mejora en la enseñanza y cuáles fueron sus resultados.

---

<sup>5</sup> DGcyE, *Inspectores Jefes Regionales y directores de Nivel y Modalidad. Encuentro de Mar del Plata 11 de Julio de 2013. Sistematización de conclusiones*. La Plata, DGcyE, 2013. (Documento de circulación interna)



La construcción de esta información requiere de un trabajo específico. Para ello los equipos de supervisión disponen de una serie de fuentes que se generan durante su propia tarea.

Entre los materiales que aportan información relevante se cuentan:

- lectura y análisis de los Primeros Informes de Calificación (PIC);
- monitoreo de las visitas de los Inspectores de Enseñanza a las escuelas (revisión de los informes de visita);
- monitoreo de otras acciones realizadas por los Inspectores de Enseñanza (reuniones con directores, asistencias técnicas, informes de visitas, etcétera).

Es importante que se aproveche la propia tarea ya desarrollada como una fuente de información clave, es decir que los datos a analizar no requieran duplicar consultas o relevamientos, sino volver sobre lo trabajado para realizar lecturas en profundidad que prioricen algún indicador o tipo de intervención.

El análisis de los indicadores cuanti y cualitativos seleccionados, la evaluación de las actividades desarrolladas y el resultado del monitoreo en este primer semestre del año permitirán definir, al equipo de supervisión territorial, las acciones que se llevarán a cabo durante los meses que restan. El propósito de las mismas es lograr la mejora de los índices de eficiencia interna detallados anteriormente.

En esta instancia será importante no perder de vista que la adecuación y la redefinición de acciones de supervisión debe mantenerse en el marco del Plan Educativo Jurisdiccional, los proyectos de supervisión regional, distritales y areales y las líneas de supervisión priorizadas.

## Principios para la intervención de los Inspectores de Enseñanza

A continuación se mencionan los principios pedagógicos que guían la intervención de los Inspectores de Enseñanza y que deben ser tenidos en cuenta en la labor de los equipos de supervisión.

**Continuidad pedagógica:** “el Plan de continuidad pedagógica es la herramienta de intervención institucional para asegurar los actos educativos necesarios para el proceso de aprendizaje de los alumnos y dar cumplimiento efectivo a la jornada escolar.”<sup>6</sup>

De acuerdo al *Documento 2. Inclusión con continuidad pedagógica*, “el principio de continuidad pedagógica se refiere a la necesidad de que los actores del sistema educativo provincial, en los distintos niveles de responsabilidad, establezcan en forma consensuada las estrategias que van a implementar para garantizar –durante el año– el aprendizaje de los alumnos/as (...)”.

El Inspector de Enseñanza, como parte del equipo de supervisión regional y distrital, acompaña y monitorea el desarrollo y la implementación del Plan de continuidad pedagógica y las actividades institucionales para el aprovechamiento pleno de la jornada escolar (Resolución 587/11. Anexo 5. Cap. V) con el objeto de garantizar la permanencia y la vinculación de los estudiantes con el conocimiento.

**Inclusión educativa:** la escuela incluyente se moviliza a partir de un mandato democratizador, desde el cual se despliega todo tipo de iniciativas que garanticen la inclusión con aprendizaje.

En este sentido, la inclusión educativa debe hacer alusión a dos dimensiones constitutivas: por un lado la asistencia a la escuela y, por el otro, el acceso al conocimiento. La inclusión será plena cuando no sólo se garantice el acceso y la permanencia, sino también la apropiación de saberes socialmente valorados y aprendizajes socialmente significativos establecidos en los Diseños Curriculares.

---

<sup>6</sup> DGCyE, *Reglamento General de las Instituciones Educativas de la provincia de Buenos Aires*. Artículo 103. La Plata, DGCyE, 2012.

**Democratización de las prácticas:** pensar en la democratización en las instituciones educativas lleva a referirnos a los procesos de participación. Al hablar de participación resulta importante recuperar la diferenciación entre “participación real y simbólica” (Sirvent; 1994). La primera ocurre cuando los miembros de una institución a través de sus acciones ejercen poder en todos los procesos de la vida institucional, en la toma, la implementación y la evaluación de las decisiones; en cambio en la participación simbólica no se ejerce, o se ejerce un grado mínimo, de influencia en la toma de decisiones, generando en los individuos la ilusión de ejercer un poder inexistente.

Democratizar los espacios escolares implica que los Inspectores de Enseñanza propicien la elaboración y la actualización de las instancias de participación propias de cada institución, en el marco de cada Nivel y Modalidad. Por ejemplo, en la educación secundaria será importante el trabajo sobre los Acuerdos Institucionales de Convivencia (AIC), la conformación de Consejos Institucionales de Convivencia (CIC), el desarrollo de los Centros de Estudiantes (u otros modos de organización) y la participación organizada de la comunidad educativa en las actividades de la vida institucional.

**Enfoque de derechos:** la ampliación de derechos en el actual contexto histórico derivó en la implementación de un marco normativo y procedimental que permite resolver distintas situaciones que atraviesan a las instituciones educativas. El Inspector de Enseñanza deberá intervenir sosteniendo y garantizando el cumplimiento de las leyes nacionales y provinciales que reconocen a los niños y adolescentes como sujetos de derechos y a la educación como un bien social.

**Intervención sistemática:** intervenir sistemáticamente implica entender el área de supervisión como objeto de análisis, realizar el monitoreo y evaluación permanente de las acciones desarrolladas y decidir sobre la continuidad o no de las estrategias elegidas.

**Construcción y uso de la información:** supone elaborar dispositivos que permitan la lectura de la realidad institucional a partir de indicadores cuanti y cualitativos. Se hace necesario que el Inspector de Enseñanza cuente con evidencia empírica y supere las meras intuiciones para detectar los problemas y avanzar en la resolución de los mismos.

**Implementación de los Diseños Curriculares en las planificaciones, las prácticas de enseñanza y las evaluaciones:** los diseños y las propuestas direccionan el accionar docente en tanto explicitan las concepciones teóricas, filosófico–epistemológicas, ideológicas y ético políticas que le dan sustento a la política educativa de la provincia de Buenos Aires, establecida en la Ley N° 13.688.

Tal como expresa el Marco General de Política Curricular, tanto “los Inspectores Jefes Regionales y Distritales como los de Enseñanza, son responsables del desarrollo local de la política educativa y por ello deben realizar un planeamiento estratégico, entre otras cuestiones para facilitar el profundo conocimiento de los diseños y propuestas curriculares por parte de los directores y docentes que estén a cargo de los procesos institucionales de especificación del currículum”.

En esta línea, enfatizando la función sustantiva del Inspector como agente pedagógico, una de sus tareas es el seguimiento y monitoreo de la apropiación de los Diseños Curriculares por parte de los y las docentes y la evaluación de los factores que obstaculizan o facilitan su implementación.

## Bibliografía

-Aguerrondo, Inés, *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires, Troquel, 1996.

-DGCyE, *Inclusión con continuidad pedagógica. Documento 2. Serie de documentos para la supervisión*. La Plata, DGCyE, 2013.

— — —, *Plan Educativo Jurisdiccional*. La Plata, DGCyE, 2013.

— — —, *Reglamento General de las Instituciones Educativas de la provincia de Buenos Aires*. La Plata, DGCyE, 2012.

— — —, *Inspectores Jefes Regionales y directores de Nivel y Modalidad. Encuentro de Mar del Plata 11 de Julio de 2013. Sistematización de conclusiones*. La Plata, DGCyE, 2013. (Documento de circulación interna)

-Sirvent, María Teresa, *Educación de adultos: Investigación y Participación. Desafíos y Contradicciones*. Buenos Aires, Miño y Dávila, 2008.

**Gobernador**

Dn. Daniel Scioli

**Directora General de Cultura y Educación  
Presidente del Consejo General de Cultura y Educación**

Dra. Nora De Lucia

**Vicepresidente 1ro del Consejo General de Cultura y Educación**

Dr. Claudio Crissio

**Subsecretario de Gestión Educativa  
(a cargo de la Subsecretaría de Educación)**

Dr. Néstor Ribet

**Directora Provincial de Educación Inicial**

Prof. Adriana Corral

**Directora Provincial de Educación Primaria**

Prof. Laura Rodríguez

**Directora Provincial de Educación Secundaria**

Mg. Claudia Bracchi

**Director Provincial de Proyectos Especiales**

Cdor. Fernando Spinoso

**Directora de Formación Continua**

Lic. Alejandra Paz

**Director de Contenidos Educativos**

Prof. Fernando Arce