

FOLC  
34.014.6

23/4/2



*Ministerio de Cultura y Educación de la Nación  
Dirección Nacional de Gestión de Programas y Proyectos*

*Programa Nueva Escuela Argentina para el siglo XXI*

## **Seminario**

**"COMO INCORPORAR EL MONITOREO  
EN LA GESTIÓN DEL SUPERVISOR"**

**Inés Aguerrondo**

**BUENOS AIRES**

**Julio 1995**

COMO INCORPORAR EL MONITOREO  
EN LA GESTION DEL SUPERVISOR

INV 023442  
FOLL  
37.014.6

Inés Aguirrondo

*La ley 24195 impulsa una transformación de la educación que implica grandes cambios. Algunos, más familiares, son los nuevos contenidos, o la nueva formación docente.*

*Otro, al que estamos mucho menos habituadas, es la necesidad de cambiar la organización y la gestión en todos los niveles del sistema educativo. Esto es, en el nivel de la conducción central, en los niveles de la supervisión, en la dirección de las escuelas y en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula.*

*El centro de todos estos cambios es la escuela. Se impone la necesidad de una nueva institución escolar: nueva en la manera de organizar su propuesta pedagógica, es decir sus rituales cotidianos de tiempos y espacios; pero nueva también en sus estilos de conducción y de gestión de procesos.*

*La característica básica de la nueva gestión escolar debe ser el compromiso con los resultados, o sea la eficiencia de la acción escolar. Es decir que la nueva escuela debe organizarse de tal manera que todos los chicos tengan una real oportunidad de aprender, independientemente del nivel cultural o socioeconómico que posean.*

*Esto significa que no se puede trabajar con un solo tipo de propuesta de enseñanza. Cada escuela deberá ir desarrollando propuestas específicas para los desafíos que se le presenten. Y esto es imposible si no acentuamos un proceso de crecimiento permanente de la autonomía institucional.*

*¿Qué quiere decir "autonomía institucional"? Significa que el equipo docente de una escuela debe decidir, de manera conjunta, cuáles serán las prioridades de aprendizaje de un año determinado, cómo se lograrán, y cuál es la responsabilidad concreta de cada miembro docente en el logro de estos resultados. O sea, se debe elaborar un proyecto institucional.*

*Aunque parezca un detalle, la existencia de proyectos institucionales cambia aspectos centrales de la estructura de organización del sistema educativo. Porque sobre esta base:*

- \* cada miembro de la escuela sabrá cuáles son las prioridades y cuáles sus compromisos frente a ellas;*
- \* la dirección sabrá qué resultados debe facilitar y orientar;*
- \* la supervisión tendrá elementos objetivos sobre los cuales centrar su acción.*

Un tema bien importante es cómo puede controlarse el rumbo que va tomando el proyecto institucional. Entre las diferentes herramientas para esto se encuentra el monitoreo institucional.

El monitoreo es una herramienta que ayuda a la conducción de procesos de aula, institucionales, etc. Es una herramienta para controlar cómo van cambiando las cosas en la realidad, y si van cambiando hacia el rumbo que se ha planteado.

Aunque es una herramienta válida para el seguimiento de procesos de distinto tipo, nos centraremos de acá en más en el caso del monitoreo institucional.

Podemos representar el funcionamiento de una escuela con una flecha paralela al horizonte, que marque la historia del proceso institucional. El interés de la transformación es que esa institución no siga como está, que cambie.

Es decir, cambiar la escuela implica alterar esa flecha de funcionamiento histórico, hacia una meta (que llamaremos la *imagen objetivo*) que se define en función de algunos elementos importantes que marcan hacia dónde queremos llegar.

Conducir con éxito el cambio institucional implica que el equipo directivo, con la apoyatura del supervisor, sea capaz de conducir a la institución en el arduo proceso hacia la *imagen objetivo*.

En la realidad concreta cambiar la línea del proceso histórico de una institución o de un sistema educativo, no es fácil y siempre se construye en un ir y venir pendular. En un primer momento se arma un proyecto institucional para la escuela, compartido por todos los docentes y el equipo directivo. Entonces se toma una decisión para que la flecha de funcionamiento cambie, se eleve, vaya hacia la *imagen objetivo*. Pero algo pasa, y las cosas no resultan como las pensamos, y entonces tenemos que tomar una nueva decisión para volver a reorientar el proceso hacia la dirección deseada.

Monitorear una situación institucional (o en el sistema educativo), es decidir qué elementos voy a mirar para darme cuenta de si el proceso está efectivamente yendo en la dirección planteada. Estos elementos que uso para controlar la marcha del proceso se llaman *indicadores de monitoreo*.

La función de los indicadores es reorientar permanentemente el proceso institucional para garantizar su camino hacia la concreción de la *imagen objetivo*. ¿Cómo se hace esto? Partiendo de una situación 1 en la que se tomó una decisión determinada, al tiempo se miran los indicadores de monitoreo. Estos permiten resituarse en una situación 2 y tomar una nueva decisión para reorientar el proceso.

## Diferencia entre evaluación y monitoreo

¿Cuál es la diferencia entre evaluar y monitorear? La evaluación se realiza a la terminación de un proceso o etapa. El monitoreo es un poco más cotidiano, una tarea de todos los días.

Estamos interesados en el monitoreo de la institución, que puede ser una tarea conjunta del directivo con el supervisor. El directivo usa ese monitoreo para tomar las decisiones institucionales, en un proceso de replanteamiento permanente del proyecto institucional flexible, para ir adecuándolo a las necesidades.

El supervisor, desde afuera de la institución, replantea a través del monitoreo de la gestión, sus acciones para orientar los procesos de la institución.

Esto permite visualizar un nuevo papel del supervisor, que lo saca de la lógica del circuito de la administración del sistema para ponerlo en la lógica de los aspectos pedagógicos.

Esto se ha dicho en teoría muchas veces, pero que en la práctica la mayor parte de la práctica de supervisión se basa en lo administrativo. También los modelos de supervisión destacan que es importante lo pedagógico, pero es difícil que acerquen elementos concretos o herramientas que digan cómo hacerlo. Por eso el supervisor que decide abordarlo, debe construir sólo esa parte de su rol. Y esto porque los sistemas educativos actuales no hablan de diseño un mecanismo para que las decisiones pedagógicas se tomaran en la instancia que corresponda: en el aula, en la institución, o en la supervisión.

El monitoreo es una herramienta para reposicionar al supervisor y colocarlo en un papel mucho más profesional y pedagógico.

Hay diferentes niveles de monitoreo: el aula, la escuela y el sistema. En cada uno de ellos se pueden diseñar indicadores que pueden servir para monitorear la gestión.

Hemos dicho que el indicador principal es la calidad del proceso de aprendizaje. Pero cuando hablamos de resultados de aprendizaje estamos incluyendo aprendizaje de alumnos, docentes y también institucional. Porque si pensamos sólo en el aprendizaje de los alumnos y no en un modelo de organización y de gestión que garantice el aprendizaje del docente y de la institución, seguimos teniendo como referencia el sistema actual, donde no se ha priorizado, por ejemplo, los aspectos que tienen que ver con la necesidad de alentar el profesionalismo en los docentes.

Cuando uno busca una gestión para obtener resultados en el contexto de la educación, uno debería pensar un proyecto institucional, o una propuesta pedagógica centrada en la concreción de resultados de aprendizaje en alumnos, docentes, directivos, supervisores, cuerpos técnicos y resultados de aprendizaje en la institución.

¿Cuáles son las características de los docentes que enfrentan su rol profesionalmente?

\* Un docente que pueda tener cuestionamiento de su propia práctica, que no se ofenda si alguien plantea una disidencia aunque el que la plantea no siempre tenga razón, que tenga argumentos para defenderse.

\* Un docente que posea herramientas para una lectura objetiva de los resultados de su tarea, que pueda detectar e interpretar los problemas de aprendizaje institucionales, en el caso de los directivos, o los procesos de conducción, en el caso de los supervisores.

Dando un ejemplo en otra área, podemos decir que un indicador de monitoreo de la salud de una persona es la temperatura de su cuerpo. Se monitorea con un termómetro para conocer la temperatura. Si el resultado de la medición señala que hay riesgo (síntoma) se llama al médico para que evalúe la situación (para lo cual necesitará conocer otras cosas), diagnostique y diga qué hacer.

La ventaja del monitoreo es que si no hubiera tenido síntoma no hubiera ido al médico para que me evalúe.

En este sentido, los indicadores de monitoreo permiten tener una visión global, un seguimiento de lo que son los contornos o perfiles más superficiales o externos del proceso. Esto es importante porque a partir de ellos, cuando su medición señala riesgos, uno está habilitado para suponer que una institución enfrenta un problema, que hay que ir a mirarla.

¿Por qué el monitoreo es un instrumento válido para aumentar la eficacia de la supervisión? Básicamente porque permite realizar un seguimiento permanente de las escuelas, y también seleccionar adecuadamente las escuelas a visitar.

Se transforma así totalmente la lógica básica de la supervisión ya que si se pueden monitorear las instituciones a través de unos cuantos indicadores de eficacia, estará claro cuáles deben ser atendidas prioritariamente y para cuáles no es tan urgente una visita de supervisión.

Además estará claro para qué ir a una escuela, cuáles son los puntos fundamentales que necesitan apoyo. Es una herramienta para facilitar que el supervisor salga del papel de evaluador, controlador y pueda definir su rol sobre la base de la idea de co-constructor.

Y esto porque la definición de cuáles son los indicadores a través de los cuales se monitoreará una institución debe ser un tema conjunto de equipo directivo y supervisivo. No es un tema separado e de cada uno, es un tema de los dos, acordado conjuntamente.

El equipo directivo debe construir este tipo de herramienta a partir del proyecto pedagógico. Además le permite al director bajar líneas, es decir compartir las partes del proyecto que son importantes para conducirlo y orientarlo.

### Indicadores de monitoreo

¿Cuáles son los indicadores de monitoreo a tener en cuenta? Los indicadores se pueden ir modificando, pero debe haber indicadores macro que tienen que ser sostenidos de manera general, por todas las instituciones que formen parte de un sistema educativo.

Un indicador global será seguramente cuál es el nivel de aprendizaje de los chicos. Pero como para que este indicador se vea afectado tienen que pasar muchas cosas en todo el proceso de enseñanza, entonces se toman diferentes indicadores del proceso que permitan seguir todos aquellos aspectos que se sabe que inciden sobre el rendimiento.

La tarea del supervisor entonces se podrá centrar en el seguimiento y orientación de las instituciones para el logro de los objetivos planteados en el proyecto institucional.

- \* *Un docente que pueda interpretar los problemas que tratan el éxito de su gestión y que tenga capacidad de propuesta; que frente a la posibilidad de detectar un problema, plantea una estrategia de solución. Esto supone un docente que pueda salirse del paradigma educativo clásico, mirarlo desde afuera aunque después vuelva a sostenerlo.*
- \* *Un docente que pueda tener una capacidad de meta cognición; que pueda tomar conciencia desde afuera del paradigma para poder corregirlo o reafirmarlo, que pueda acordar la imagen objetivo y plantearla en resultados concretos objetivables. De esta forma aunque podamos hacernos trampas, hay un elemento externo que nos compromete.*
- \* *Un docente que tenga capacidad de propuesta, y frente a ésta, capacidad de decisión. Toda propuesta de cambio tiene un riesgo porque tiene un costado desconocido, y a veces preferimos quedarnos con lo que conocemos, por ello dentro de la capacidad de aprendizaje del docente, es necesaria la capacidad de decisión, que en última instancia es capacidad de conducción o de gestión del proceso de aprendizaje de la institución.*

*¿Qué es aprendizaje de la institución?. Sería capacidad de cambio y flexibilidad. ¿Cuáles serían los indicadores?*

- \* *Una institución que aprende es una institución que puede cuestionar, que puede leer los resultados de lo que hace, cuáles son las áreas de mayor dificultad de los alumnos, cuáles son los profesores que tiene, qué diferencias veríamos si contrastamos lo que nos parece con la realidad.*
- \* *Una institución que pudiera detectar los problemas que tiene en términos institucionales, implica poder manejar los conflictos, poder resolverlos y saber de dónde vienen.*
- \* *Una institución que tenga capacidad de propuesta institucional saliendo de la propuesta concreta que tiene que ver con los chicos, que pueda decidir cambiar sin quedarse en la mera catarsis, que pudiera tener capacidad de conducción y de gestión.*

*¿Qué es aprendizaje del alumno?. Este es un tema más conocido. Lo resumimos planteando que supone lograr competencias en los tres ámbitos: cognitivo, procedural y actitudinal. Los C.B.C. van a permitirnos tener un patrón para monitorear el proceso.*

### **Conducción de la transformación institucional y monitoreo**

*El proceso de transformación institucional incluye la capacidad para ceder y negociar con la realidad y con las posibilidades que el grupo ofrece. Hay grupos con los que se puede más, otros menos. Lo implícito no se puede trabajar todo de una vez, por eso importa esta lógica de resituirse, donde cada situación sea objeto de monitoreo, para que podamos ir captando los indicadores.*

*El planeamiento tradicional planteaba objetivos de máxima y no permitía reconocer*

*el pequeño pasito que se daba. Se cumplía todo o nada (en general nada). Además de este riesgo, era una concepción muy voluntarista y sobre todo muy alejada de cómo pasan las cosas en la realidad, donde nada cambia de golpe, sino que las cosas pasan de a poco.*

*Para achicar el riesgo, planteamos el monitoreo. Se elabora una imagen-objetivo y se precisa en términos de resultados, con una concepción en la cual se logrará no de una manera íntico, con todos las instituciones, ni de una sola vez, sino en pasos sucesivos, que se construirán de manera diversa, pero en donde la reorientación se hace chequeando a través del monitoreo. La cuota de riesgo se va minimizando al poder tomar decisiones sucesivas, reorientadoras del proceso.*

*El fracaso no se ve cinco años después, como en el sistema actual, donde además no se pudo hacer nada, aunque reconozcamos un 30% de repetición en primaria y un 50% de deserción en media. Esta es una realidad que debemos plantear a la sociedad, por lo que el riesgo de seguir con el viejo modelo es mucho más grave que cambiarlo.*

*No existe una lógica de resultados y no hay una costumbre de ver lo que pasó. Debemos incorporar la mirada que uno tiene sobre lo que hace, es decir el final del resultado que se obtiene.*

*Los indicadores son un dato de la realidad que dice algo. No es lo mismo que información. El indicador tiene un componente de interpretación de la información. Por ejemplo: decir un 5% de ausentismo en una empresa es una barbaridad, pero en una escuela es poquísimo, el dato 5% depende del marco de interpretación y se transformará en un indicador de.*

*Hay indicadores cualitativos como podría ser una institución con muchos conflictos. Estos indicadores tienen insertas formas cuantitativas desde donde se pueden mirar. Por ejemplo, una institución que en un momento dado sube muchísimo la cantidad de amonestaciones, me está diciendo algo sobre el clima institucional.*

*El monitoreo es algo cotidiano, la cosa superficial. Si como supervisora tuviera un monitoreo permanente, me permitiría ver las instituciones en el momento oportuno. Este sería la función del mismo y de algunos de los procesos que hoy pasan en las escuelas. Tenemos los datos a la vista y no los miramos como para poder usarlos como control de monitoreo en lo que va pasando.*

*Hemos llegado a la idea de que el monitoreo es centrado en indicadores. ¿Cuáles son los que me sirven para detectar las cosas que pasan en las escuelas?*

*Esto sería el trabajo concreto y deberíamos tener algunos indicadores comunes para todos los supervisores. Vamos a monitorear tal cosa, este es el compromiso que nos damos por este año, y otros deberían ser específicos para niveles, regiones, o para un supervisor determinado.*

*Se requiere poder fijar ciertas prioridades en función de la imagen objetivo de modo que rinda la visita a la escuela. Se busca un resultado concreto con el grupo de escuelas, sobre la base de indicadores que tienen un sentido dentro de una transformación global que queremos lograr.*

*El tema de establecer qué indicadores, requiere acuerdos a nivel supervisión sobre aspectos específicos a ser trabajados.*

*La idea sería que hay indicadores macro en función de los resultados de aprendizaje de los alumnos, que vamos a tener cada vez más afinados a nivel nacional con los cuales chequearnos, a través del sistema nacional de evaluación de calidad. A partir de este parámetro nacional y los C.B.C. (imagen objetivo real hacia donde tenemos que ir) uno debería diseñar los indicadores de monitoreo que pueden ser anuales, semestrales, mensuales, etc., de acuerdo con las particularidades propias de cada escuela y de cada proceso.*

### **Cómo usar la información del monitoreo**

*Quisiera abordar dos elementos más: de dónde se sacan los datos para el monitoreo y cómo usarlos.*

*Para que este sea un proceso efectivo y que pueda llevarse a la práctica, creo que lo más importante es empezar por lo más simple, no agregar demasiada información a la que circula en las escuelas. Más que nada debemos darle un valor distinto y capitalizar aquello que hoy leemos como trabajo administrativo.*

*Es la dimensión del monitoreo que nos va a permitir hacer una lectura pedagógica y transformar lo que hoy se define como un mero trabajo administrativo, en un indicador de monitoreo pedagógico.*

*Las escuelas tienen muchos datos que pueden alertarnos sobre cuál es la calidad del proceso de enseñanza. Los datos ya los tenemos, usémoslos. Algunas de estos son, por ejemplo, el porcentaje de repetidores de la escuela en los últimos diez años, o la frecuencia de rotación de los docentes, etc.*

*El otro tema es el marco de dónde los sacamos. Los puedo sacar de parámetros nacionales y de la imagen objetivo concreta que se construye a un determinado nivel.*

*Hay que armar indicadores para la transición a fin de que monitorear no resalte un caos. Todo esto permitirá ir construyendo un proceso y no dejar que la cosa aborte por la falta de posibilidad muestra de entenderla.*

*Conducir una transformación es mucho más difícil que administrar un modelo existente. En el contexto de hoy, además de plantar un árbol, tener un hijo y escribir un libro, deberíamos ser capaces de producir un cambio, en esta idea de que nuestro contexto dinámico supone una lógica de transformación: generar condiciones para.*

*Cuando yo digo podemos ser capaces de conducir la transformación, estoy diciendo seamos capaces de mover aquellas cosas que hagan que las escuelas se sientan bien cambiando, que los docentes se sientan contenidos en un proceso de transformación, que entiendan hacia dónde vamos y que nosotros tengamos una buena gratificación con esto, que nos divierta más hacer las cosas distintas que seguir haciendo lo mismo siempre. Me parece que uno puede manejar más el conflicto desde una propuesta superadora que si uno no la tiene.*