



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

“La construcción de consensos sobre evaluación en la escuela secundaria”

Alumno:	Mónica Gabriela Ojeda
Sede:	UAI online
Fecha:	03-03-2022

Resumen

La siguiente investigación analiza el trabajo conjunto entre el equipo de conducción y docentes para consensuar y lograr una mirada holística sobre el proceso de evaluación de los estudiantes de una escuela técnica de la ciudad de Buenos Aires en el contexto de pandemia covid 19, ciclo 2021.

Para ello se indagó sobre las concepciones que tienen los docentes sobre evaluación, tratando de identificar como evalúan, y describiendo las estrategias que utilizan.

Esto nos lleva a poner la mirada en la importancia del liderazgo pedagógico del equipo de gestión y de profesores, del liderazgo distribuido, del trabajo colaborativo conjuntamente con la necesidad de establecer criterios claros al momento de evaluar para el logro de un aprendizaje significativo.

El siguiente estudio de caso se realizó a través de una investigación cualitativa de tipo exploratoria descriptiva, centrada en la práctica real situada, multimetódica, utilizando una triangulación de técnicas de recolección de datos a través de entrevistas en profundidad y el análisis del Proyecto Escuela.

Conocer la realidad de trabajo en esta escuela permitirá entender su cultura institucional, cuáles son sus debilidades y aciertos, para luego aplicarlo en otras escuelas, por ello se trata de una implicancia práctica; también de relevancia social ya que los resultados otorgarían herramientas de mejora en las prácticas docentes y estudiantes; por último, aporta un significativo valor teórico contribuyendo a un campo del saber poco investigado.

La elaboración y aplicación de consensos en el proceso de evaluación es importante, existen espacios institucionales para generar intercambios, propuestas, trabajo en equipo, sin embargo, no siempre se aplican. Existe una normativa, que se refleja en el Proyecto Escuela, pero se va diluyendo en la concreción. Es importante comprender con mayor profundidad este fenómeno y tomar medidas que favorezcan a todos los miembros de la institución escolar encaminados hacia la mejora continua.

Palabras clave: Evaluación- liderazgo pedagógico- gestión- equipo-consensos

Índice de contenidos

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	ANTECEDENTES	6
3.	MARCO TEÓRICO	8
3.1.	Marco normativo	8
3.1.1.	Diseño curricular de la Nueva escuela Secundaria NES CABA	10
3.1.2.	Marco pedagógico	12
3.1.2.1.	Régimen de profesor por cargo	14
3.2.	La Evaluación.....	18
3.2.1.	La evaluación como parte de las acciones de enseñanza	19
3.2.2.	La evaluación como proceso de mejora	20
3.2.3.	¿Cómo podemos mejorar las prácticas de evaluación?	21
3.3.	Gestionar una escuela comprometida con las nuevas demandas	22
3.3.1.	Liderazgo, distintas acepciones	24
3.3.2.	El equipo directivo	25
4.	ENCUADRE METODOLÓGICO	27
5.	ANÁLISIS DE DATOS	28
5.1.	Análisis descriptivo	28
5.2.	Análisis de datos teóricos	31
6.	CONCLUSIONES	34
	Referencias bibliográficas.....	36
	Anexo A. Título del anexo.....	38

1. INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación propone abordar como se lleva a cabo el trabajo conjunto entre el equipo de conducción y docentes para consensuar, y lograr una mirada integral sobre el proceso de evaluación de los estudiantes de una escuela técnica de la ciudad de Buenos Aires en el ciclo lectivo 2021, en el contexto de pandemia covid 19.

El objetivo propuesto es analizar el trabajo conjunto entre el equipo de conducción y docentes, para ello los objetivos específicos guiarán el trabajo, indagando las concepciones sobre evaluación, identificando como evalúan, y describiendo las estrategias de consenso a la hora de evaluar.

Según La Ley nacional de educación N° 26206 aprobada el 14 de diciembre de 2006 y el Diseño curricular de la Nueva Escuela Secundaria de la ciudad de Buenos Aires publicado el 26 de enero de 2015, la evaluación ocupa un papel central dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, la misma responde a una diversidad de fines como así también a la forma de enseñar del profesor y la recepción de los estudiantes.

La evaluación educativa debe ser continua y elaborada en etapas y se propone evaluar todo el proceso educativo y espacios, proceso de enseñanza, proceso de aprendizaje, práctica docente, proyectos curriculares.

Esto conlleva a poner la mirada en la importancia del liderazgo pedagógico tanto desde el equipo de conducción como así también el equipo de profesores, con lo cual lo expuesto en el presente propone abordar la temática de trabajo conjunto entre directivos y docentes y analizar como logran, si es que lo hacen, aunar criterios, consensos y una mirada integral sobre el proceso de evaluación de los estudiantes de una escuela técnica de la ciudad de Buenos Aires.

Surge aquí claramente la centralidad del plantel docente en esta tarea, el movimiento hacia la calidad se apoya esencialmente en él. Pero como se observará está requiriendo un rol directivo y docente radicalmente diferente al tradicional. Necesitamos salir del trabajo solitario, del individualismo del aula para conformar equipos docentes que sean capaces de detectar y analizar las prácticas educativas y, que, además, se plantean colectivamente cómo resolver los problemas que detectan y cómo incluir en esto el diálogo permanente con los beneficiarios. Este planteo del rol hace que el

docente deba desarrollar competencias nuevas. Ausentes por innecesarias, en el paradigma tradicional y fundamentales en este que estamos proponiendo. (Jacomé, 2008, p.2).

Es importante establecer criterios claros y precisos a la hora de evaluar, los mismos además deben ser útiles, realistas, consensuados, comunicados y justos, de esta manera se obtendrán mejores resultados.

El trabajo colaborativo es fundamental en el contexto del nuevo paradigma, pone énfasis en la tarea con otros, la relación se manifiesta de manera horizontal, existe la confianza y la participación activa y la toma de decisiones es a través de acuerdos, indagar en esta temática me va a permitir conocer cómo se lleva a cabo el mismo, que concepciones sobre evaluación tienen docentes y directivos, como inciden en sus prácticas evaluativas, cuáles son los resultados de ese trabajo, como influye en los estudiantes y si se cumple el derecho fundamental a la educación de calidad.

Tendría una implicancia práctica ya que conocer la realidad de la forma de trabajo permitirá mejorar en este sentido y/o aplicarlo en otras escuelas con lo cual sería de gran utilidad, aprender a aprender y aprender de los errores es una constante si apuntamos a la calidad educativa.

Tendría una relevancia social ya que los resultados implicarían una mejora en las prácticas docentes y en los estudiantes, la estrategia es crear un círculo virtuoso, en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Además, aporta un valor teórico ya que la investigación contribuye a un campo del saber poco investigado, la cual servirá para apoyar y/o desarrollar la teoría sobre la importancia de construcción de consensos sobre evaluación.

2. ANTECEDENTES

En relación con la búsqueda de investigaciones que refieran al tema a desarrollar ha sido difícil, el proceso de evaluación desde la mirada de la gestión del equipo directivo y los consensos docentes no es una cuestión que se haya tenido en cuenta, entonces surgen las preguntas ¿podría deberse a la innovación del nuevo paradigma sobre evaluación? ¿todavía nos encontramos en el umbral de dos paradigmas? ¿el trabajo individual del docente se encuentra tan arraigado que es difícil crear nuevas formas?

La investigación de Marini (2019), El rol del directivo en los procesos de enseñanza de los estudiantes, se trata de una investigación empírica a través de entrevistas y observaciones a directivos y docentes de escuelas primarias de la localidad de Bahía Blanca en la provincia de Buenos Aires.

El objetivo es contribuir a mejorar las prácticas educativas evaluativas, que el estudiante logre un aprendizaje significativo y mejore el rendimiento escolar.

Las conclusiones que aborda la autora destacan las debilidades y obstáculos sobre la falta de comunicación y de establecimiento de acuerdos en el proyecto de evaluación y en el P.E.I. puntualizando la falta de trabajo conjunto.

Acciones concretas del equipo de conducción fomentaran una evaluación de calidad y para ello es necesario una construcción colectiva de acuerdos y elaboración consciente de un proyecto que focalice en la metaevaluación.

Una segunda investigación de Quezada (2019), sobre “Descripción de la retroalimentación del equipo directivo a las prácticas docentes en el aula y los procesos de evaluación”, realizada en una escuela primaria de San Carlos Chile.

Se centra en el análisis descriptivo de como el equipo directivo de un establecimiento realiza la retroalimentación al quehacer de su equipo docente, en relación con las prácticas en el aula y de los procesos de evaluación que estos aplican a sus estudiantes.

Se utilizó para este trabajo el paradigma de investigación cualitativo y un trabajo empírico a través de entrevistas semiestructuradas.

La autora afirma que la retroalimentación al trabajo docente es fundamental, que la reacción a esa retroalimentación es de gran utilidad, que da como respuesta el aprendizaje y desarrollo

profesional como así también la mejora de las prácticas pedagógicas. Sin embargo, hay una gran deficiencia en la retroalimentación a los docentes en sus prácticas pedagógicas o directamente no existe tal.

Con lo cual la propuesta de intervención que propone la autora se basa en un plan de trabajo que consta de 3 pilares: procedimiento para la construcción de observación de la clase, validación de instrumentos de observación por la comunidad docente, protocolo de monitoreo y acompañamiento.

El trabajo realizado por Arias y Dávila (2016), sobre Liderazgo directivo en el proceso evaluativo de la enseñanza aprendizaje, se trata de un estudio de caso de una escuela de gestión pública en Managua, Nicaragua. Tiene como propósito valorar el liderazgo del equipo directivo e identificar el tipo de liderazgo que aplica, así como determinar fortalezas y debilidades que ejerce el director en el proceso evaluativo a fin de proponer sugerencias que contribuyan a mejorar en el desarrollo de la comunidad educativa.

Se trata de un enfoque mixto con implicaciones cualitativas y cuantitativas, utilizando encuestas y entrevistas.

Las conclusiones a la que llegan las autoras es que la directora ejerce un liderazgo democrático, que existe un real trabajo en equipo de los diferentes actores de la institución, hay una retroalimentación que mejora el proceso de enseñanza; sin embargo, todavía falta capacitación docente para el logro de una mejora de la calidad haciendo foco en el proceso de evaluación.

Luego de la revisión de la literatura, se llegó a la conclusión que el tema a desarrollar, va a tomar algunas dimensiones mencionadas en los trabajos anteriores, pero puntualizando en el trabajo conjunto entre el equipo de conducción y los docentes para consensuar y lograr una mirada integral en las prácticas evaluativas, de estudiantes del nivel secundario de una escuela técnica, de gestión pública, del distrito 9 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo que diferencia a este trabajo de los trabajos previos.

El mismo podría ser un aporte innovador en el área debido a que no se han encontrado investigaciones que puntualicen la temática a trabajar.

3. MARCO TEÓRICO

3.1.1. Marco normativo

La ley nacional de educación N° 26206 refiere en el art. 11, que sus objetivos son asegurar y garantizar una educación de calidad e integral para los estudiantes de cada rincón del país, teniendo en cuenta todas las dimensiones y habilitando a las personas sus logros en el ámbito social, laboral y estudios superiores.

Siguiendo el art. 30 refiere y en relación a la educación secundaria establece una unidad pedagógica, organizativa y obligatoria , destinada a los jóvenes que terminaron el nivel de educación primaria con la idea de promover el acceso al conocimiento como saber integrado a través de las distintas disciplinas, con lo cual el desarrollo y consolidación en cada estudiante, de estudio, aprendizaje, investigación, trabajo individual, trabajo en equipo y capacidad de autogestión son recursos necesarios para el acceso al mundo del trabajo y la educación a lo largo de la vida.

La escuela técnica cuenta con la ley N° 26058 de educación técnico profesional donde en los art. 15 y 16 vincula a la institución con el sector productivo, el mundo del trabajo, la ciencia y la tecnología.

La ley nacional de educación también hace referencia a los derechos docentes en el art. 71 Los docentes a través de su formación deben ser capaces de transmitir conocimientos y valores para la formación integral de las personas, con lo cual la formación docente debe ser continua y la investigación educativa una herramienta esencial para el logro, de aquí la necesidad de ver al docente como investigador de sus propias prácticas como sostiene Sthenhouse (1991), en su teoría procesual de elaboración del curriculum.

Mientras que en el art. 73 refiere a la formación docente tiene los siguientes objetivos, incentivar la investigación y la innovación educativa vinculadas con las tareas de enseñanza, la experimentación y sistematización de propuestas que aporten a la reflexión sobre la práctica y la renovación de las experiencias escolares.

Y en el art 67, sobre la importancia de la participación en la elaboración e implementación del PEI y PCI.

Esto también se ve reflejado en el art. 29 de la ley técnico profesional donde habla de la importancia de la actualización, la formación de los equipos directivos y docentes de las instituciones de educación técnico profesional promoviendo la pertinencia social, educativa y productiva de dichas instituciones.

En relación a las Instituciones educativas, calidad educativa y evaluación la ley nacional enfatiza en implementar los Núcleos de aprendizaje prioritarios (NAP), y una política de evaluación como instrumento para la mejora de la calidad educativa, estimulando la innovación y experimentación educativa.

Los contenidos curriculares deberán ser acordes a las realidades sociales, culturales y productivas, para ello se realizarán la promoción de proyectos institucionales que permitan a las instituciones elaborar sus PCI.

Siguiendo el art. 95 y 96 el ministerio de educación es el encargado de implementar una política de evaluación e información continua desde el sistema educativo para tomar decisiones tendientes a mejorar la calidad, considerando las siguientes variables: cobertura, repetición, deserción, egreso, promoción, sobre edad, origen socioeconómico, inversiones y costos, procesos y logros de aprendizajes, proyectos, formación y prácticas docentes en contextos socioculturales de aprendizajes.

La política de información y evaluación se concentrará en el ámbito del Consejo Federal de Educación. Las jurisdicciones participarán en el desarrollo e implementación del sistema de evaluación, también apoyará la autoevaluación de las unidades educativas con la participación de los docentes y otros. Además, es necesario desarrollar los instrumentos para la evaluación de la calidad de las ofertas de educación técnico profesional e intervenir en la evaluación.

Asimismo, los art. 122 y 123 refieren a que la institución educativa es la responsable de los procesos de enseñanza aprendizaje. Para ello promueven la participación de los distintos actores de la comunidad educativa: directores, docentes, familias, y deberán definir de manera colaborativa y en el marco de una unidad pedagógica su PE de esta manera organiza la institución de manera democrática.

Como refiere Aguerrondo (2006), el paradigma de calidad apunta a un modelo de organización de la conducción y supervisión basado en un liderazgo democrático, que considere las

necesidades e intereses del grupo, donde se trabaje en equipo, sin desconocer las necesarias jerarquías y la responsabilidad de conducción.

Los docentes deberán tener la posibilidad de formar un equipo y contar con espacios institucionales destinados a elaborar sus proyectos educativos, espacios de articulación, autoevaluación y poder revisar sus prácticas pedagógicas y de gestión, realizar adecuaciones curriculares, definir códigos de convivencia, promover ámbitos de investigación y experimentación.

Mientras que el art. 126 refiere a que los alumnos tienen el derecho a ser evaluados en sus desempeños y logros conforme a criterios rigurosos y científicamente fundados e informados al respecto. En este sentido Aguerrondo (2006), dice que la evaluación forma parte de la propuesta de enseñanza, no es un instrumento de poder, sino un insumo para monitorear y automonitorear el proceso de aprendizaje. En el mismo sentido Anijovich (2011) sostiene que no se deben ocultar los criterios de evaluación ya que eso implica monopolizar el poder, develar los criterios es de alguna manera democratizar el proceso evaluativo.

3.1.2. Diseño curricular de la Nueva escuela Secundaria NES CABA

El ministerio de Educación de CABA desde la política educativa pone el eje en el aprendizaje significativo de los estudiantes y para que ello suceda es necesario una nueva organización institucional, con lo cual para ello la evaluación es una herramienta clave de toma de decisiones y mejora de los procesos educativos.

Siguiendo a Camilloni (2008), las pruebas de evaluación serán valiosas cuando permitan conocer la manera y grado de apropiación de los estudiantes en relación al conocimiento, de nada sirve sofisticados sistemas de evaluación con contenidos superficiales o pocos significativos. Si durante el periodo de aprendizaje se trabaja sobre procesos de problematización, resolución de problemas, indagación, entre otras cuestiones, solo así se podrá evaluar en este sentido.

La política educativa se define en el fortalecimiento de la trayectoria escolar, del desempeño de los alumnos, de la formación docente, de la mejora de la práctica, de la institución, de la escuela como base del proceso educativo, de la supervisión y la gestión, además la idea es una

escuela que sea un espacio flexible, participativo, abierto, interconectado en el que se desarrolla el proceso de aprendizaje basado en la innovación pedagógica.

En este sentido Bruner (2000), sostiene que, desde una visión interactiva y constructivista del aprendizaje y una concepción de inteligencia distribuida, se puede ver ahora como las nuevas tecnologías proporcionan a los alumnos un poderoso medio para controlar sus aprendizajes, acceder a la información que muchas veces estuvo bajo el dominio exclusivo del profesor.

La NES propone un proyecto de transformación sistémica y de redes que articula dimensiones como ser: propuestas de enseñanza, formación docente, gestión institucional, acompañamiento, convivencia, régimen de promoción, evaluación, acreditación.

La educación secundaria se articula en dos ciclos: ciclo básico, ciclo orientado.

El equipo de conducción es el encargado de gestionar la implementación de la NES en la escuela.

EL ministerio pone foco en cinco aspectos: gestión Institucional, liderazgo compartido, acompañamiento institucional de las trayectorias escolares, P.C.I, interacción con la comunidad, revisión y evaluación del proyecto escuela. En este sentido Carriego (2008), sostiene asumir la autonomía como derecho y traducirla en autogestión permite que la escuela cuente con mayor capacidad de dar respuestas ajustadas a su contexto y demandas.

La gestión institucional orienta el equipo de conducción a la revisión de la organización institucional centrado en el aprendizaje significativo de los estudiantes, con lo cual esa transformación debe venir del interior de la escuela. En este sentido el equipo directivo tiene un rol protagónico como generador de cambio.

3.1.3. Marco pedagógico

Cada estudiante es importante, por ello se busca lograr el ingreso, permanencia y egreso que pueda ejercer plenamente el derecho a la educación de calidad y desarrollar al máximo sus competencias.

La evaluación es una dimensión compleja de la tarea docente, a través de ella se obtiene información que permite tomar decisiones, permite conocer el grado de comprensión de los contenidos, tomar decisiones respecto a la acreditación y promoción de los estudiantes, realizar ajustes en la planificación. “Libertad y autonomía, democracia y autovalía son también cosas que se aprenden en las escuelas. Y el espacio de las prácticas evaluativas es, entre otros, un lugar potente para esos aprendizajes. O los contrarios” (Camilloni, 1998).

Así es importante que los docentes diseñen e implementen estrategias de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y que utilicen los resultados de evaluaciones para informar a los alumnos sobre su desempeño y reflexionar sus prácticas.

La evaluación en la NES propone centrarse en conocimientos, actitudes, aptitudes, competencias, valores y habilidades para el S XXI, pone a la evaluación en un lugar destacado, ya que se espera que la misma tenga como centro el logro de la autonomía personal y académica de los estudiantes desarrollándose mediante procesos de evaluación, autoevaluación y coevaluación.

Cada institución con su Proyecto Escuela (PE) deberá fijar sus modelos e instrumentos de evaluación y desarrollar los necesarios para potenciar el aprendizaje significativo de los alumnos.

Cada docente debe promover espacios donde los estudiantes puedan explicar sus producciones, además de retroalimentar y orientar a los estudiantes, que en estos espacios se trabaje en modo constructivo sobre errores y brindarles nuevas oportunidades, que se permita comparar los conocimientos con su punto de partida.

Siguiendo a Aguerrondo (2006), se plantea el aprendizaje como proceso múltiple que ocurre dentro y fuera de la escuela y se desarrolla toda la vida, el sujeto construye su objeto de conocimiento a partir de la posibilidad de que este tenga sentido, sea significativo para él, a su vez el docente también es sujeto de aprendizaje porque este se realiza a lo largo de toda la vida, hay un nuevo hacer docente, una nueva relación con el alumno, pasa a ser acompañante,

convirtiéndose ya no en el que imparte conocimientos como el que ayuda a los alumnos a encontrar, organizar y manejar esos conocimientos, se trata de una pedagogía de la comprensión, el arte de enseñar a aprender, se trata de un proceso de construcción conjunta.

La evaluación está al servicio de los estudiantes y se basa en el consenso de criterios y sentidos que permita asumir y exigir la responsabilidad de cada una de las partes involucradas, orientándose a la comprensión del aprendizaje, con lo cual es primordial establecer de forma clara el objeto de la evaluación.

Elegir problematizar la realidad refiriendo a la asignatura, partir de una situación experimental, analizar de documentos realizar producciones escritas y orales, crear verdaderas herramientas útiles para las competencias que exige el contexto actual.

Seleccionar formas de comunicación sobre los resultados de la evaluación, permitiéndoles su propia auto reflexión, detectar sus fortalezas y aquello que deben mejorar.

Institucionalmente se debe trabajar sobre el diseño curricular, los contenidos prioritarios, y los troncales, adecuándolo a la escuela y sus protagonistas.

El documento respaldatorio sobre La profundización de la NES Resolución 93/09 del CFE representa una oportunidad de efectivizar innovaciones educativas que garanticen los derechos de aprendizajes del S XXI.

Diferentes estudios han demostrado que la innovación en la práctica docente tiene más éxito cuando surge del centro de la institución escolar, por ello la propuesta de cambio de organización de la escuela debe construirse con la centralidad y participación de los actores que la constituyen. En este sentido Nicastro (2017), sostiene que la dirección debe ser gestora de redes y de colaboración institucional, articular con otras organizaciones de la comunidad hará que se transforme así en fuente de oportunidades.

Pensar la organización de la tarea docente en la escuela, pensar la propuesta educativa y luego su puesta en práctica es necesario el trabajo en equipo y de ahí la planificación, esto requiere de una construcción conjunta y espacios que faciliten el trabajo colaborativo.

La evaluación es entendida como la valoración, diagnóstico y mejora de aprendizaje del estudiante, proceso de enseñanza y práctica docente, algunas características centrales de la evaluación son, la Intenciones explicitadas para el aprendizaje y la formulación de criterios, la relacion pertinente entre enseñanza y evaluación, el diálogo y formulación de preguntas, la

retroalimentación, la autoevaluación y evaluación entre pares, la utilización de datos proporcionados por la evaluación como bien lo refiere el diseño curricular de la NES.

Los instrumentos de evaluación deben tener relación con las estrategias, contenidos, actividades. Es importante diferenciar evaluación, calificación, acreditación y promoción.

La calificación como escala numérica responde, a la exigencia organizacional propia de la masividad de la institución escolar. Sin embargo, toda calificación debe estar asociado a la evaluación del proceso de aprendizaje desde una mirada integral.

La evaluación, supone la construcción de información sobre el proceso de aprendizaje y sirve para la toma de decisiones en relación con la enseñanza y para la retroalimentación a los estudiantes. Mientras que la acreditación es el reconocimiento del nivel de logro alcanzado por los estudiantes en los aprendizajes, en un tiempo determinado.

Por otra parte, la promoción es la habilitación para el pasaje de un tramo a otro de la escolaridad, la promoción deberá ser siempre y en todos los casos una decisión pedagógica colectiva. Atendiendo a las condiciones institucionales y a la conveniencia de idear mecanismos de transición, proponemos priorizar la conformación de consejos de profesores de curso en aquellas situaciones en las cuales la promoción está en riesgo y garantizar la participación de varios docentes en las instancias de evaluación de promoción de todos los estudiantes

3.1.4. Régimen de profesor por cargo

El régimen de profesor por cargo puede ser de tiempo completo (TC 36 hs) o de tiempo parcial, (TP 2 ,24 hs; TP 3, 18 hs; TP 4, 12 hs) se conforma por horas cátedra frente a curso en espacios curriculares y horas extra-clases destinados a fines que determinará la conducción en función a las necesidades que establece el proyecto escuela, además dos horas semanales son destinadas a las reuniones obligatorias para tratar diferentes cuestiones de la institución.

El régimen de profesor por cargo fue creado para mejorar la propuesta educativa en relación con la contratación y desempeño laboral de profesores, mejorar la calidad de educación brindada en las escuelas medias de la ciudad de Buenos Aires, promover actividades extraescolares, propiciar concentración horaria del personal docente, implementar proyectos

institucionales y crear condiciones que alienten el trabajo en equipo, la formación y capacitación docente.

Los aspectos pedagógicos del profesor por cargo tienen la intención de promover, generar y consolidar instancias de trabajo docente colectivo.

Así también el tratamiento y acuerdos de estrategias comunes de planificación áulica, mejorar procesos de enseñanza a partir de experiencias docentes, discusiones mejorar las prácticas de evaluación.

Además, la identificación de necesidades específicas de los estudiantes que ameriten la definición de trayectorias específicas.

Como también la producción, análisis y reflexión sobre riesgo de fracaso escolar, identificación de núcleos de fracaso escolar que requieran decisiones responsables y colectivas para su superación.

El régimen de profesor por cargo es una herramienta clave que promueve y facilita la interacción de los actores institucionales en los diferentes espacios de trabajo. Además, favorece el desarrollo del proyecto escuela, buscando instalar la lógica de trabajo colaborativo con la reunión semanal de profesor por cargo.

Esta reunión pensada para la interacción del equipo de conducción, coordinadores, asesores pedagógicos, profesores, tutores, capacitadores/especialistas y también las familias y estudiantes. “Esta idea debe entenderse en un sentido procesual de búsqueda constante de la mejora, y como se ha dicho desde un quehacer colaborativo, como un inacabado intercambio de experiencias, y orientado hacia la solución de problemas” (Andújar, 1994, p 2).

Claramente el marco normativo recorrido expone el papel protagónico del equipo de conducción y el equipo docente basado en un trabajo en red para la construcción de un espacio de mejora continua, donde la evaluación tiene un lugar de centralidad dentro del proceso de enseñanza aprendizaje.

3.1.5. Evaluación en tiempos de pandemia

Como resultado de la pandemia covid 19, el sistema educativo ha tenido que readaptarse, nuevas formas de pensar, hacer, buscar nuevas estrategias, en un escenario complejo, la evaluación requerirá de nuevas formas.

Los protocolos sanitarios, la reorganización de los tiempos y los espacios, las nuevas propuestas pedagógicas, el uso de la tecnología, el fortalecimiento de los vínculos entre las familias y la institución escolar, las diferentes formas de mantener la comunicación y formas de trabajo son algunas adecuaciones que muestran las necesidades que el contexto demanda.

En este sentido es fundamental reconocer la importancia de valorar y acreditar los objetivos de aprendizaje alcanzados e identificar aquello que sigue pendientes para determinar la promoción de los estudiantes.

Las normativas del ministerio de educación del gobierno de la ciudad de Buenos Aires definen los criterios para la acreditación y promoción de la unidad pedagógica 2020 – 2021 para todas las escuelas de la ciudad y en todos los niveles.

Cada escuela deberá tener en cuenta los aprendizajes logrados y la participación de los estudiantes a las propuestas ofrecidas en función de los Contenidos Priorizados 2020 y 2021 y los Diseños Curriculares, como así también las condiciones en las cuales tuvo lugar la enseñanza y el aprendizaje. “La evaluación formativa solo puede ser continua, evidenciar los procesos y ofrecer oportunidades de mejora, si recoge información de una multiplicidad de situaciones en las que los alumnos están aprendiendo. Los docentes tienen que ofrecer una variedad de posibilidades para que sus estudiantes demuestren sus aprendizajes.” (Anijovich, 2011, p. 13).

En relación con la acreditación de aprendizajes y promoción nivel secundario se ha establecido el Plan de Fortalecimiento de los Aprendizajes dispuesto mediante Resolución N.º 26-GCABA-SSCPEE/21, tiene como objetivo ofrecer múltiples oportunidades a los estudiantes para que logren la acreditación de los espacios curriculares pendientes, alcanzando los objetivos propuestos en cada disciplina o área.

El Plan consiste en organizar y explicitar los contenidos priorizados a recuperar por espacio curricular (cursados en 2020 o previos a ese año), las actividades propuestas por el docente, los dispositivos de apoyo y consulta y los plazos de desarrollo del plan. El plan personalizado

e integral debe iniciarse o continuar, en agosto 2021 con actividades, tiempos y espacios específicos para consolidar los aprendizajes y avanzar poniendo el foco en las estrategias que necesita para lograr la acreditación y la promoción.

La promoción debe basarse en las evidencias recogidas sobre los aprendizajes alcanzados, así en cada uno de los bimestres, los informes de valoración ofrecerán una descripción cualitativa de la situación de cada estudiante; la misma será en proceso, suficiente y avanzado, la calificación numérica sintetizará en cada cuatrimestre la situación de los estudiantes frente a los aprendizajes en cada espacio curricular.

Los resultados de la promoción deben tener en cuenta una evaluación integral de los aprendizajes y de una valoración global del desempeño del estudiante, no así de un promedio aritmético de las calificaciones cuatrimestrales.

En cuanto a los términos de promoción se consideran variadas situaciones, para estudiantes de 1º año puede ser promoción directa, promueven directamente a 2º año los estudiantes que hayan acreditado los espacios curriculares al finalizar las clases regulares, o bien, tengan hasta dos asignaturas pendientes del ciclo 2021 luego del período de apoyo y acompañamiento en diciembre o febrero o promoción en proceso, para los estudiantes de 1er. año que tengan más de dos espacios curriculares sin acreditar continuarán su escolaridad en el curso siguiente con una “promoción en proceso”. En este caso, los estudiantes promocionan a 2do año con un plan individualizado que prevé acciones para recuperar aprendizajes y acreditar los espacios curriculares pendientes, con un compromiso de acompañamiento de la institución escolar.

Para estudiantes de 2º a 6º año puede ser promoción directa, aquellos que tengan hasta dos asignaturas pendientes, las cuales pueden corresponder al ciclo 2021 o previos al 2020, o promoción en proceso ,si finalizado el período de apoyo y acompañamiento los estudiantes tienen tres o cuatro espacios curriculares pendientes de acreditación correspondientes al ciclo 2021 o previos al 2020, el equipo directivo, profesores, tutores de la sección y el departamento de orientación escolar podrán definir la “promoción en proceso”, significa que el estudiante podrá continuar el ciclo 2022 junto con un plan personal claro para el fortalecimiento de los aprendizajes y la acreditación de los objetivos de aprendizaje pendientes donde se expliciten contenidos a recuperar, responsables, estrategias de acompañamiento y plazos, como bien refiere Manes (2004), el líder directivo cumple un papel

transformacional con lo cual su tarea hoy deber orientarse a la conducción de grupos humanos, y a la implementación efectiva de las trasformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas.

Luego permanencia en la escuela para que el alumno no abandone, si el estudiante tiene más de cuatro espacios curriculares pendientes de acreditación correspondientes al ciclo 2021 o previos al 2020, o si se resuelve que no continúe en promoción en proceso, deberá permanecer en el año cursado en 2021.

De manera excepcional, los espacios curriculares pendientes de acreditación correspondientes al ciclo lectivo 2020, no serán considerados a la hora de definir la promoción 2021. Sin embargo, su acreditación sí será condición necesaria para la titulación del nivel secundario. Por otro lado, y respecto a aquellos estudiantes que hayan interrumpido sus trayectorias durante el 2020 y 2021, se continuarán desarrollando acciones de revinculación con la institución escolar para que puedan reingresar en el curso correspondiente al año interrumpido.

3.2. La Evaluación

Existen tantas definiciones de evaluación, como autores y enfoques. Más allá del objeto de evaluación se trata de un proceso en el cual se debe tener en cuenta la recolección sistemática de información, de datos que van desde los procesos de enseñanza hasta lo institucional o el contexto.

Dicha información deberá ser valiosa, teniendo en cuenta la finalidad, fiable en cuanto a como se lo obtuvo y pertinente a la realidad, luego se procederá a la valoración y posterior toma de decisiones.

Siguiendo a Anijovich (2011), la evaluación sirve para acreditar, emitir un juicio de valor, diagnosticar, retroalimentar, reflexionar, regular y mejorar los aprendizajes. El problema muchas veces reside en el enfoque, donde las funciones de control, aprobar, reprobar, promover suelen ser más protagonistas que el resto.

El aspecto visible de la evaluación es la recolección de información o sea los instrumentos, el cual debe servir, ser válida y confiable.

¿Cuáles son los criterios? Existen diferentes parámetros para valorar una misma situación. Se puede valorar el rendimiento de un estudiante o el esfuerzo, se puede valorar el nivel alcanzado o el crecimiento en relación con su punto de partida.

Definir y reconocer estos parámetros es necesario, los mismos atienden a decisiones pedagógicas.

En cuanto a la calificación, decisión importante para los profesores y estudiantes, es una expresión limitada del rendimiento, sin embargo, expresa valores utilizando una determinada escala que puede ser conceptual, numérica o por letras.

Significa una función certificadora de la evaluación, vigente en todos los niveles del sistema educativo.

3.2.1. La evaluación como parte de las acciones de enseñanza

¿En qué medida se logra la evaluación del aprendizaje? Para ello es necesario conocer las diferentes funciones de la evaluación, como la función diagnóstica, sumativa, formativa.

La evaluación diagnóstica permite organizar la práctica atendiendo a las particularidades de los estudiantes, toma en cuenta los saberes previos, expectativas de los alumnos, adecua la enseñanza a las capacidades del grupo o persona, con lo cual es clave para el desarrollo del aprendizaje significativo. Ampliando el concepto a evaluación diagnóstica continua, siguiendo los nuevos paradigmas sobre evaluación que señala Anijovich (2011), los docentes estamos rediseñando nuestros pasos permanentemente, monitoreando, revisando como aprenden los estudiantes.

La evaluación sumativa es la que mide, establece estándares, certifica lo que el alumno aprendió, realiza un balance. Se realizan exámenes, se evalúa el producto y se lleva a cabo al finalizar un tramo, una unidad, un ciclo lectivo, lo importante es visibilizar los saberes de los estudiantes.

Santos Guerra (1999), agrega a esta clasificación la evaluación como selección, donde la escuela selecciona alumnos mediante las calificaciones, guía que toma el sistema para acceso a la universidad o el trabajo. Y la evaluación como jerarquización operando como mecanismos

de control donde el profesor decide que evalúa y como ya que tiene el poder legal, no siempre moral.

En este sentido Anijovich (2011), afirma que la evaluación del aprendizaje suele estar asociado a la evaluación sumatoria.

Camilloni (2008) también refiere en el mismo sentido, afirma que muchas veces los momentos dedicados a la evaluación se mantienen diferenciados, se lo ve como la culminación de la enseñanza, obstáculo que proviene del profesor.

La evaluación formativa está relacionada a la evaluación para y como aprendizaje. Entendiendo a la evaluación para el aprendizaje aquella que da información para que los docentes puedan mejorar sus prácticas y los aprendizajes de los estudiantes a través de la retroalimentación.

En lo que respecta a la evaluación como aprendizaje se centra en el proceso de desarrollo y el rol de los estudiantes, se monitorea lo que se aprende, se intenta identificar errores y realiza ajustes. Los alumnos reflexionan sobre su propio aprendizaje. Se evalúan procesos y se utiliza como estrategia de mejora.

Asimismo, Camilloni (2008), sostiene que la evaluación se fusiona con el aprendizaje, revalida y reorienta al estudiante. Desde el punto de vista del profesor actúa como regulador del proceso de enseñanza. Estos fenómenos solo se realizan cuando los miembros de la institución educativa están dispuestos a cumplirla.

3.2.2. La evaluación como proceso de mejora

La evaluación como parte del proceso didáctico implica para los estudiantes una toma de conciencia de los aprendizajes adquiridos y para los docentes una interpretación de la implicancia de la enseñanza en los aprendizajes. En este sentido la evaluación no es la última etapa ni un proceso permanente, el lugar es la producción del conocimiento y la posibilidad de los docentes de generar inferencias validas de ese proceso, ¿es posible transformar la evaluación en una herramienta de conocimiento de profesores y alumnos?

Siguiendo a Santos Guerra (1999), la evaluación como proceso de diálogo, comprensión y mejora debe contar con ciertas características, como ser independiente es decir no sometida

al poder, el dinero o la tecnología; comprometida con valores; cualitativa, ya que los procesos que analiza son complejos y no se pueden reducir a lo cuantitativo; práctico y procesual ya que se realiza sobre el proceso y durante su desarrollo se puede modificar y mejorar; participativa refiriendo a la voz de los participantes que también se debe tener en cuenta; colegiada ya que la pluralidad de enfoques da mayor garantía de rigor.

Muchas veces no resulta fácil llevar a cabo algunos procesos de mejora debido a las dificultades arraigadas en la institución escolar.

Llevar a cabo la investigación sobre las prácticas requiere tiempo y la escasez de tiempo es una dificultad que se presenta por diferentes motivos.

La falta de motivación es un obstáculo, ¿por qué el profesor debería investigar sobre sus prácticas? ¿por qué ocupar su tiempo libre? ¿qué implica ese tiempo y dedicación? ¿quién reconoce ese esfuerzo?

El paradigma del trabajo en equipo requiere una nueva concepción, los profesores han tenido su formación, desarrollo profesional y perfeccionamiento de manera individual, con lo cual el individualismo es otro obstáculo.

Para realizar un trabajo basado en la rigurosa y sistemática reflexión de la práctica, en la comunicación con otros profesionales, en el diálogo con los estudiantes hace falta contar con ayuda institucional, contar con apoyo a la investigación, disponer de medios materiales, disponer de tiempo, canales de difusión de los trabajos.

3.2.3. ¿Cómo podemos mejorar las prácticas de evaluación?

La evaluación es parte del proceso de enseñanza aprendizaje, el sujeto aprende y al mismo tiempo autoevalúa, diferencia, valora, critica, opina, fundamenta, razona, decide, ante lo que considera tiene valor. Esta actitud evaluadora se aprende en el proceso educativo de manera continua, con lo cual la intención es correr la evaluación del lado único como acto final de la enseñanza, lo que se pretende es destacar que actividades evaluativas entrelazan en el interior mismo del proceso total.

El profesor debe poner en tela de juicio la forma de evaluar, debe interrogarse, poner en cuestión lo evaluado, ¿qué evalúa? ¿qué criterios utiliza? ¿Qué otra forma de evaluar habría?,

la investigación del profesor sobre el proceso de evaluación, sobre sus prácticas permitiría cambios significativos, en este sentido Santos Guerra (1999) enfatiza, indagar desde el equipo de profesores, es mejor aún ya que enriquece el discurso, las actividades con el aporte de todos, así el desarrollo del diálogo profesional permite la evaluación horizontal entre profesores, exige así un auténtico cambio de criterios y experiencias.

Así mismo Camilloni (1998) refiere que de la experiencia de trabajos en talleres docentes y las demandas que los mismos docentes expresan en los siguientes fundamentos, queremos mejorar nuestras prácticas, no sabemos si evaluamos correctamente, cada uno evalúa como quiere, en esta escuela no nos ponemos de acuerdo, no nos han enseñado estos temas de evaluación.

Es necesario consensuar criterios comunes de evaluación, los métodos y técnicas de evaluación mejoran su calidad educativa, su potencial educador cuando forma parte de un proceso más amplio y complejo que ha mejorado.

3.3. Gestionar una escuela comprometida con las nuevas demandas

El concepto de gestión refiere a la previsión de acciones que permiten que una institución cumpla con los objetivos que se propone, desde un enfoque integral abarca dimensiones que van desde lo administrativo, pedagógico, financiero, comunitario.

Siguiendo a Uribe (2005), la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, a través de planificación, presupuestos, metas, etapas y objetivos. A través de una estructura de gestión adecuada se posibilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión escolar, toda la comunidad educativa puede intervenir en función de sus competencias.

Existen tantas formas de gestionar como directivos, sin embargo, hay ciertas características que resultan importantes conocer para poder acercarnos a una gestión comprometida con los requerimientos actuales y de calidad.

Una gestión de ser eficaz, es decir tener la capacidad de alcanzar metas, debe ser eficiente desde el punto de vista económico tener la capacidad de tener el máximo de resultados con el mínimo de los recursos; efectiva desde el punto de vista político refiere a la capacidad de

satisfacer las demandas externas; relevante desde el punto de vista cultural, mide el desempeño en términos de importancia, ética y reflexiva como aporta Duschatzky (2007).

Según Blejmar (2007), existe un modelo de gestión requerida el cual debe contar con ciertos principios que apuntan a la calidad de gestión, así mismo plantea que a institución escolar debe ser el objeto de deseo de los estudiantes para ingresar y permanecer en ella. La institución debe diseñar estrategias para desplegar el proyecto pedagógico, institucional, administrativo; dicho proyecto debe ser el mapa de ruta, debe plantear un perfil de egresado y debe ser construido con la participación de múltiples actores. La institución debe tener consistencia entre el discurso público y la gestión; la unidad debe ser el trabajo en equipo y con relación al contexto, así la institución reflexiona, articula y aprende.

Aguerrondo (2007), plantea la planificación basada en la teoría de la complejidad y el caos, tomando a la vez como referente a Edgard Morin. Según este autor, actualmente el conocimiento científico conduce a un nuevo saber que avanza de la mano de nuevas concepciones teóricas, innovadoras como el enfoque de la complejidad. Se comienza a comprender el mundo en términos de sistemas dinámicos donde las interacciones entre los constituyentes de los sistemas y su entorno resultan tan importantes como el análisis de los componentes mismos.

En este sentido Aguerrondo (2007), plantea que se pueden plantear tres líneas de comprensión acerca de la complejidad. La complejidad como ciencia, es decir el estudio de la dinámica no es lineal, se trata de diversos sistemas complejos. La complejidad como método de pensamiento que supere la dicotomía de los enfoques disciplinarios del saber y que consiste en el aprendizaje de pensamiento relacional. La complejidad como cosmovisión, la elaboración de una nueva mirada del mundo y el conocimiento que supere el reduccionismo a partir de consideraciones holísticas emergentes del pensamiento sistémico, como bien sostiene Najmanovich (2008), mirar con nuevos ojos, desde la estética de la complejidad.

Planificar en este contexto, en el marco de la complejidad, supone la gestión de la incertidumbre, múltiples determinaciones. Se puede ir más allá y apropiarse como bien refiere Deleuze (2001), del pensamiento rizomático y la lógica de las conexiones.

La educación tiene que ser capaz de responder a los nuevos desafíos de mayor cohesión social, participación política e ingreso al mundo laboral. Los desafíos se encuentran atravesados por

una nueva tensión que afecta a los directivos y constituye una de las mayores preocupaciones de la gestión y refiere a la exigencia que opera sobre los docentes.

En este sentido siguiendo a Carriego (2008), es necesario reflexionar sobre las áreas de trabajo para la gestión de una escuela comprometida con las demandas actuales. La apertura al diálogo y la búsqueda de consensos, el liderazgo pedagógico, conciencia de las propias posibilidades y límites, y la vocación para la autoevaluación y compromiso con la mejora.

3.3.1. Liderazgo, distintas acepciones

Uribe (2005), sostiene que el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, a través de la elaboración de una visión de futuro junto con estrategias que permitan cambios, se introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Para Bolívar (1997), el liderazgo es una forma especial de influencia que induce a otros a cambiar sus preferencias, que van desde acciones, supuestos, creencias, en funciones de tareas proyectos, cuando son los profesores facilitadores y verdaderos guías.

La idea de entender la implicancia de los profesores es clave para entender a la institución escolar como una organización que aprende, es decir que facilita el aprendizaje de sus miembros y transforman, para ellos es fundamental la colaboración profesional.

En una organización que aprende dos aspectos son importantes, por un lado, valorar el aprendizaje como base de la organización y además el desarrollo de las personas para implementar nuevas prácticas.

Hay otras formas de entender el liderazgo Senge (1998), habla del liderazgo compartido que surge como respuesta a las exigencias actuales y que se encuentra orientado a la resolución de problemas.

El aprendizaje se comprende desde un análisis sistémico, desde una perspectiva holística, de la lógica de las conexiones y el trabajo conjunto; para ello es necesario construir visiones compartidas, fomentar el dominio personal, mejorar modelos mentales, aprender en equipo y a través del diálogo.

También se habla del liderazgo múltiple de los miembros y grupo, con un enfoque horizontal, flexible e inclusivo, serán líderes todos aquellos que sustenten ideas y guías.

Bass (1985), refiere al liderazgo transformacional, comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes en la actividad educativa, para ello es necesario motivarlos, generar expectativas, conciencia; es clave en los factores que determinan el éxito de una institución educativa.

3.3.2. El equipo directivo

Hay ciertas cuestiones en las que todos los autores consultados coinciden, y es que el equipo directivo debe promover el intercambio con su contexto, sus problemáticas, injerencias, prioridades; este proceso de comunicación con el entorno incluye a todos los actores institucionales, y además a otros agentes educativos, otras escuelas, ONG, otras instituciones.

Además, es necesario propiciar la participación de los distintos actores de la comunidad en el proyecto escuela.

El trabajo de gestión y el trabajo de enseñanza son trabajos de equipo para enfrentar a las nuevas demandas es necesario la participación, acuerdos y colaboración. Los directivos son los responsables de liderar estos procesos.

La sociedad demanda a la escuela desde sus carencias y limitaciones, la escuela debe construir una oferta y estar atenta a las demandas de las familias, teniendo en cuenta la misión y la identidad de la institución, es necesario fijar metas y delimitar que expectativas la escuela puede responder y a cuáles no. Pensar la mejora de la escuela desde la escuela.

La conformación de grupos de trabajo colaborativo es esencial para poder llevar adelante el desafío de educar en el siglo XXI, el equipo directivo debe liderar el mismo, ahora bien, ¿cómo se logra?

Fomentar una escuela secundaria de calidad, en la cual el conocimiento deje de ser fragmentado para pasar a ser el motor de un aprendizaje continuo, es un desafío que necesita la participación de todos los actores de la comunidad educativa y requiere ser propuesto desde la lógica del pensamiento rizomático, ¿en qué consiste? Deleuze (2001), refiere algunos principios, una estructura horizontal con múltiples entradas y salidas, de relaciones, en

movimiento, que siempre se lanza a la aventura de crecer; la conexión y la heterogeneidad, nos ayuda a crear nuevas posibilidades; multiplicidad, aumenta dimensiones. Pensar rizomaticamente nos hace salir de lo normado, lo reglado, lo fijado, lo que categoriza, del perjuicio, rompe estándares, nos ayuda a crear.

4. ENCUADRE METODOLÓGICO

El siguiente estudio de caso se llevará a cabo a través de una investigación cualitativa de tipo exploratoria descriptiva de corte temporal transversal.

Los datos se obtendrán a través del trabajo de campo. Se llevará a cabo una triangulación de técnicas de recolección de datos realizando entrevistas en profundidad a 4 directivos y a 2 profesores; y el análisis del (PE) Proyecto Escuela; siguiendo a Sampieri (2010), en la indagación cualitativa para lograr una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos es necesario recurrir a diferentes actores.

En este mismo sentido, De Souza Minayo (2009), dice que los teóricos del método estudios de caso aconsejan utilizar múltiples fuentes de información para mapear, describir y analizar el contexto, las relaciones, las percepciones en relación al fenómeno estudiado.

La muestra es elegida en forma no probabilística e intencional, con las técnicas de muestreo por conveniencia, recurriendo a aquellos que se tiene acceso.

A partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas, y la lectura del documento, se realizará un análisis inductivo de los datos para interpretar sus sentidos y extraer conclusiones.

Se procede bajo las consideraciones éticas del respeto por el participante y el resguardo de su confidencialidad con lo cual la institución será anónima.

5. ANÁLISIS DE DATOS

5.1.1. Análisis descriptivo

A continuación, se presenta la información recopilada en las entrevistas realizadas a cuatro directivos del equipo de gestión de la unidad de análisis elegida, dos profesores y el Proyecto Escuela de la institución escolar. Para ello se clasificaron tres categorías de análisis: Evaluación, trabajo en equipo, capacitaciones.

En este sentido se parte del contexto extraordinario de pandemia covid 19 donde los entrevistados refieren al igual que el Proyecto Escuela actualizado a 2021, a la concepción de los ciclos 2020 – 2021 como una unidad académica y que se debe trabajar con los contenidos prioritarios adecuados al contexto de Aislamiento social preventivo y obligatorio.

Todos los entrevistados coinciden en que la evaluación sirve para entender si el alumno se apropió de los contenidos y si es capaz de aplicar aquello que aprendió a otro contexto, es decir si ese saber que se pretende enseñar se transforma en una habilidad para luego ser una competencia. En este sentido el Proyecto Escuela de la institución sostiene la ponderación y la valoración de los logros alcanzados con énfasis en parámetros cualitativos.

Un directivo además agrega que la evaluación sirve para evidenciar las necesidades y otro de los entrevistados agrega que donde existe la evaluación los aprenden, es decir en este caso alumno y docente.

En relación a como evalúan todos coinciden que lo hacen como un proceso, uno de ellos enfatiza en la necesidad de trabajar en los errores y que desde allí se aprende y mejora, “como un proceso de permanente mejora con la asistencia de evaluaciones de tipo formativas” (P2). En este sentido el Proyecto Escuela enumera cuales son los instrumentos prácticos para acompañar el proceso evaluativo planillas de registro acordadas por las áreas, planillas de valoración, listas de cotejo, con énfasis en las observaciones, Informes de seguimiento, rúbricas, las mismas también fueron nombradas como de gran utilidad por algunos de los docentes entrevistados.

En cuanto a las funciones de la evaluación todos coinciden en que son controlar, observar, monitorear, acreditar, revisar, uno de ellos agregar que la información que se obtiene nos permite tomar decisiones apuntando a la mejora, así el Proyecto Escuela enfatiza en la

realización constante en el seguimiento de trayectorias escolares de alumnos con dificultades individuales y del entorno sociofamiliar.

A la hora de evaluar todos los entrevistados coinciden en que se trata de un proceso continuo, con lo cual la importancia de tener en cuenta el trabajo permanente, no sólo contenidos, si no también habilidades, responsabilidad, el logro de la competencia. En este sentido el PE refiere a los contenidos priorizados a tomar en cuenta para la valoración acordadas por áreas, sectores y especialidades como así también las necesidades académicas y de las trayectorias singulares de los estudiantes.

Es una herramienta de profesores y alumnos porque nos permite tener información de lo que el estudiante aprendió, “Me permite cualificar y cuantificar en la acreditación cuanto el alumno sabe y como lo sabe” D1.

Algunos de los entrevistados coinciden que para mejorar las prácticas de evaluación hay que innovar en evaluación, cambiar algunas formas tradicionales, ser creativos, entenderla como un proceso que hay que adaptar a cada grupo, en relación a ello uno de los directivos sostiene que no se puede evaluar como hace 20 años atrás porque todo ha cambiado, dos de los entrevistados agregan y enfatizan en la necesidad de un trabajo colaborativo donde se incluya a los diferentes actores de la institución escolar.

El Proyecto Escuela refiere en relación con la construcción y actualización del mismo la necesidad de evaluar el PE 2020, para la mejora del 2021 en líneas generales también enfatizando en el proceso de evaluación de los alumnos.

En relación a la elaboración y aplicación de consensos, la mayoría de los entrevistados coinciden en que es importante la aplicación de consensos, que existen espacios que son ideales para generar intercambios, para pensar con el otro y entablar criterios, como ser el espacio de reunión de profesor por cargo, las reuniones de departamentos, las reuniones del consejo consultivo, sin embargo, no siempre se aplican, uno de ellos contesto que es una tarea muy individual.

El Proyecto Escuela establece haber sido elaborado bajo las pautas del trabajo colaborativo y el consenso de todos los actores institucionales, desde comienzo del ciclo lectivo, con revisión permanente en las jornadas de mejora institucional que se realizan durante el año, también refieren al trabajo en equipo en las periódicas reuniones del consejo consultivo en las que

participan equipo de Conducción, Departamento de Orientación Escolar, Coordinaciones de Materias Afines, de los Ciclos Superiores, de Área y de Tutorías.

En el mismo sentido los entrevistados refieren que el consejo consultivo se reúne periódicamente, generalmente participan el equipo de gestión rectora, vice y regentes algunas veces participan los coordinadores de las diferentes áreas y especialidades, este año han acordado por el contexto de pandemia algunas pautas en general para el tema evaluación que se deben realizar evaluaciones escritas, orales, tener en cuenta la participación y la asistencia, sin embargo, se le da plena libertad a los profesores para que evalúen de acuerdo al grupo.

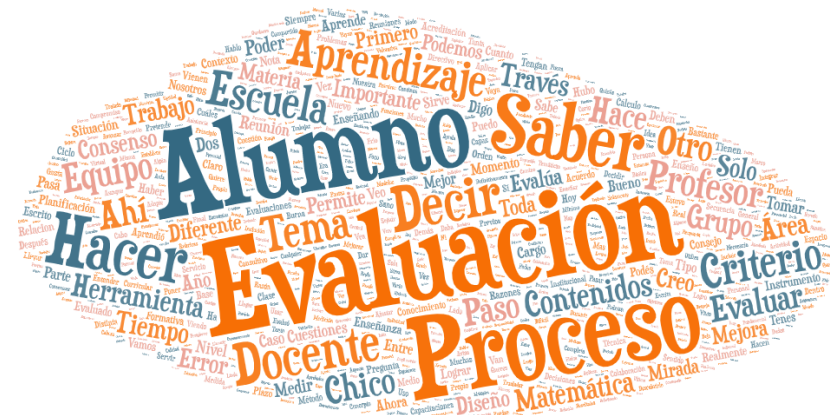
Las reuniones de profesor por cargo se realizan periódicamente, se tratan problemáticas comunes a la institución y se lo adecua a las necesidades que van surgiendo semana a semana.

Casi todos los entrevistados coincidieron que siempre se trabajó desde la escuela con el diseño curricular de la ciudad de Buenos Aires, se parte de los contenidos prioritarios y que este año particularmente fueron adaptados a los contenidos prioritarios en contexto de pandemia.

Solo un profesor no coincidió y sostuvo que los docentes deciden dar los contenidos que quieren y hacen caso omiso al diseño, “Desafortunadamente solo queda en la actividad propia del docente, porque la instrumentación de ese diseño debe ser revisada” (P1)

Hay una disparidad muy notoria en cuanto al tema capacitaciones en servicio, el PE establece que se realizaran de manera permanente en todas las temáticas necesarias de la institución, que el año en curso se realizaron Capacitación continua de docente en TIC para las distintas áreas, no dice nada en el tema evaluación, en este sentido no todos los entrevistados coinciden en que realmente se realicen en la escuela.

Las siguientes nubes de palabras fueron realizadas tomando como base las entrevistas (nube N°1), claramente destaca la evaluación como proceso poniendo al alumno en el centro del sistema; mientras que el Proyecto Escuela (nube N°2) mantiene al alumno en el centro del proceso aprendizaje, como así también destaca el proyecto en sí, el trabajo entre otras cuestiones; en ambas hay coincidencias con las categorías elegidas.



Nube N°1



Nube N°2

5.1.2. Análisis de datos teórico

Para realizar el análisis de los datos teóricos o discusión, se los clasificará en tres categorías temáticas: Evaluación- Trabajo en equipo- Capacitaciones.

En sintonía con lo establecido por la ley nacional de educación y el diseño curricular de la ciudad donde cada estudiante es importante, por ello se busca lograr el ingreso, permanencia y egreso que pueda ejercer plenamente el derecho a la educación de calidad y desarrollar al máximo sus competencias, atravesados por el contexto de pandemia y las nuevas disposiciones en este sentido.

Existe coincidencias y diferencias en cuanto a lo que sostienen los entrevistados el Proyecto escuela 2021 y los autores con las categorías expuestas.

En relación a las concepciones de evaluación de los docentes podemos observar la coincidencia en parte con los aportes de Anijovich (2011), quien claramente expone que la evaluación sirve para acreditar, emitir un juicio de valor, diagnosticar, retroalimentar, reflexionar, regular y mejorar los aprendizajes, quien además agrega que el problema muchas veces reside en el enfoque, donde las funciones de control, aprobar, reprobar, promover suelen ser más protagonistas que el resto.

Así mis con los aportes de Aguerrondo (2006), quien plantea el aprendizaje como proceso múltiple que ocurre dentro y fuera de la escuela y se desarrolla toda la vida, el sujeto ya sea alumno o docente, construye su objeto de conocimiento a partir de la posibilidad de que este tenga sentido, sea significativo para él, se trata de un proceso de construcción conjunta.

En relación a como evalúan todos coinciden que lo hacen como un proceso, centrado en el desarrollo y el rol de los estudiantes, se monitorea lo que se aprende, se intenta identificar errores y realiza ajustes. Los alumnos reflexionan sobre su propio aprendizaje, se evalúan procesos y se utiliza como estrategia de mejora.

Aquí también coincide con los aportes de Camilloni (2008), quien sostiene que la evaluación se fusiona con el aprendizaje, revalida y reorienta al estudiante. Desde el punto de vista del profesor actúa como regulador del proceso de enseñanza. Estos fenómenos solo se realizan cuando los miembros de la institución educativa están dispuestos a cumplirla.

En este sentido el Proyecto Escuela enumera cuales son los instrumentos prácticos para acompañar el proceso evaluativo de gran utilidad por algunos de los docentes entrevistados.

En cuanto a las funciones de la evaluación los entrevistados coinciden que son controlar, observar, monitorear, acreditar, revisar, al igual que el Proyecto Escuela. En este sentido los autores consultados refieren a las funciones de la evaluación en cuanto diagnóstica, sumativa y formativa, posicionados en un nuevo paradigma, con una mayor claridad y detalle exhaustivo.

Santos Guerra (1999), realiza una importante clasificación y en un momento toma a la evaluación como selección, aquí la escuela selecciona alumnos mediante las calificaciones, guía que toma el sistema para acceso a la universidad o el trabajo. Y la evaluación como jerarquización operando como mecanismos de control donde el profesor decide que evalúa y como ya que tiene el poder legal, no siempre moral.

Algunos de los entrevistados coinciden que para mejorar las prácticas de evaluación hay que innovar, aunque muchas veces no resulta fácil llevar a cabo algunos procesos de mejora debido a las dificultades arraigadas en la institución escolar, la falta de motivación es un obstáculo, ¿por qué el profesor debería investigar sobre sus prácticas? ¿por qué ocupar su tiempo libre? ¿qué implica ese tiempo y dedicación? ¿quién reconoce ese esfuerzo?

El paradigma del trabajo en equipo requiere una nueva concepción, los profesores han tenido su formación, desarrollo profesional y perfeccionamiento de manera individual, con lo cual el individualismo es otro obstáculo.

En relación con la elaboración y aplicación de consensos las respuestas fueron bastantes variadas, no siempre se aplican. En este sentido siguiendo a Carriego (2008) es necesario reflexionar sobre las áreas de trabajo para la gestión de una escuela comprometida con las demandas actuales. La apertura al diálogo y la búsqueda de consensos, el liderazgo pedagógico, conciencia de las propias posibilidades y límites, y la vocación para la autoevaluación y compromiso con la mejora.

El Proyecto Escuela dice estar elaborado bajo las pautas del trabajo colaborativo y el consenso de todos los actores institucionales, sin embargo, no coincide con los testimonios de los docentes, al igual que el tema de las capacitaciones y los espacios de reuniones, utilizados para otros fines.

6. CONCLUSIONES

En base al análisis de datos sobre la construcción de consensos sobre evaluación desde el equipo de gestión y los docentes, he encontrado respuestas variadas y hasta contradictorias.

En relación a las concepciones que tienen los docentes sobre evaluación, todos coinciden en que se trata de un proceso continuo con lo cual es importante tener en cuenta el trabajo permanente, no sólo los contenidos, sino más bien las habilidades para el logro de la competencia y la particularidad de cada uno de los estudiantes, en sintonía con lo que establece el Proyecto Escuela, el cual sostiene la valoración de los logros alcanzados con énfasis en parámetros cualitativos.

En relación a como evalúan claramente coincide con las concepciones que tienen sobre evaluación, incluso algún docente enfatiza en la necesidad de trabajar con el error para mejorar.

Todos coinciden en la necesidad de la innovación para mejorar las prácticas de evaluación en el aula.

Con respecto a la elaboración y aplicación de consensos sobre evaluación la mayoría de los entrevistados coinciden en que es importante, que existen espacios para generar intercambios, y entablar criterios, sin embargo, no siempre se aplican, uno de ellos enfatizó que es una tarea muy individual.

Existen lineamientos generales en cuanto a cómo se debe evaluar a los estudiantes, pero quizás fruto de la misma formación profesional termina siendo una decisión muy individual del docente.

Existen espacios de reuniones y trabajo colaborativo, algunos de ellos establecidos por calendario escolar inherente a la institución, como ser los espacios de mejora llamadas también jornadas Emi, reuniones de consejo consultivo, reuniones de coordinaciones, reuniones de profesor por cargo, donde abordan diferentes temáticas, sin embargo, el tema evaluación y la construcción de consensos no fue este año algo trabajado en conjunto.

Existe una normativa, se refleja en el Proyecto Escuela, pero se va diluyendo en la concreción. ¿a qué se debe? puede ser a la falta de conocimiento del tema, a la necesidad de abordar

otras cuestiones, a la falta de interés, a la falta de un liderazgo más horizontal, a la falta de una mejor organización, a la falta de una verdadera observación y retroalimentación, a la falta de comunicación, y a la falta de acuerdos reales a la hora de la elaboración del proyecto escuela, entiendo que es algo para continuar investigando.

El siguiente trabajo de investigación conto con algunas limitaciones como ser el tiempo de organización para realizar más entrevista a otros actores institucionales, ya que se trata de una escuela grande con mucho personal, y algunos de los elegidos para realizar la misma no se mostraron predispuestos, con lo cual tuve que recurrir a otras personas.

La evaluación en contexto de covid19 es una temática para seguir investigando, quedaron muchas líneas de acciones, nuevos lineamientos, nuevas resoluciones, nuevas problemáticas.

Es necesario que los estudiantes sean conscientes de sus logros, distingan sus fortalezas y debilidades como así también promover y calificar, entender así la evaluación implica una mejora de la enseñanza aprendizaje y un continuo aprender a aprender de docentes y alumnos.

La evaluación no siempre es un tema que se trata con la importancia que merece, ni el tiempo, ni el consenso que se necesita para establecer acuerdos en común, la comunicación no siempre es la adecuada.

La evaluación no es algo exclusivo del docente, con lo cual es aquí la importancia del liderazgo transformacional del equipo directivo, del acompañamiento, del trabajo en red, colaborativo parados en el nuevo paradigma, como así también abierto a otros organismos que capaciten a los docentes.

Referencias bibliográficas

- Aguerrondo, I. (2007). Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa). Buenos Aires, UNESCO, IIPE.
- Angulo, F Blanco, N. (1994). *Teorías y desarrollo del curriculum*. Málaga. Aljibe.
- Anijovich, R, González, C. (2011). *Evaluar para aprender, conceptos e instrumentos*. Buenos Aires: Edit. Aique.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo mejora y centros educativos*. Madrid. UNED.
- Brunner, J. (2000). *Educación: escenarios del futuro. Nuevas tecnologías y sociedades de la información*. PREAL. Documento 16.
- Camilloni, A. (1998). *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Buenos Aires. Paidós.
- Camilloni, A. (1998). *Las funciones de la Evaluación*. PFDC - Curso en Docencia Universitaria Módulo 4: Programas de Enseñanza y Evaluación de aprendizajes.
- Dávila Medrano, L y Arias, I. (2016). *Liderazgo del director en el proceso evaluativo en la enseñanza - aprendizaje de los estudiantes del 11mo grado del turno matutino del colegio público Nicarao, colonia Nicarao distrito v, municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2016* [Tesis de grado, Universidad Autónoma Nacional de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/9807/>
- Diseño Curricular para la Nueva Escuela Secundaria. Ciclo Básico. 2015 ha sido aprobado por Resolución N.º 321/2015-MEGC.
- Duschatzky, S y Birgin, A. (2007). *¿Dónde está la escuela?* Buenos Aires. Ed. Manantial.
- Gvartz, S y Palamidessi, M. (1998). *El ABC de la tarea docente curriculum y enseñanza*. Buenos Aires. Aique.
- Jácome, A. (2008). *La centralidad del plantel directivo y docente*. UAOnline. Buenos Aires.
- La Escuela Que Queremos plantea la profundización de la Nueva Escuela Secundaria (NES) y la plena aplicación de la Resolución 93/09 del CFE.
- Ley 26206, de 14 de diciembre de 2006, Ley de Educación Nacional. *Boletín Oficial*. Argentina.

Ley 26058, de 8 de septiembre de 2005, Ley de técnico profesional. Boletín oficial. Argentina.

Ley 2.905/08, de 6 de noviembre de 2008, Ley de régimen de profesor por cargo. Boletín oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Marini, R. (2019). *El rol del directivo en la evaluación del aprendizaje de los estudiantes* [Tesis de grado, Universidad Siglo XXI].

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17313>

Nicastro, S. (1994). La dinámica de los roles directivos. Buenos aires. *Revista del Instituto de investigaciones en Ciencias de la Educación Año III N°5*.

Santos Guerra, M (1999). *Evaluación educativa, un proceso de dialogo comprensión y mejora*. Buenos Aires. Magisterio.

Salgado Quezada, M. (2019). *Descripción de la retroalimentación del equipo directivo a las prácticas docentes en el aula y en los procesos de evaluación de un establecimiento educacional* [Tesis de magister, Universidad del Bio Bio Chile].

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2814/3/Salgado%20Quezada%2c%20Margarita%20del%20Rosario.pdf>

Sampieri Hernández, R, Collado, C, Baptista Lucio, M (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw W- Hill/Interamericana editores.

Uribe, M (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Revista PREAL-UNESCO. Protagonismo Docente en el cambio educativo. N.º 1.

Anexo A. Modelos de entrevistas.

A Directivos:

-  ¿Para qué sirve evaluar?
-  ¿Cómo evalúa los procesos de enseñanza aprendizaje?
-  ¿Cuáles son las funciones de la evaluación?
-  ¿Qué tiene en cuenta a la hora de evaluar?
-  ¿Cómo puede detectar que la evaluación es una herramienta de conocimiento de profesores y alumnos?
-  ¿Cómo podemos mejorar las prácticas de evaluación?
-  ¿De qué manera se elaboran y aplican los consensos sobre evaluación?
-  ¿En qué consisten las reuniones del consejo consultivo? ¿qué temas abordan? ¿de qué manera logran consensos?
-  ¿En qué consiste la reunión de profesor por cargo? ¿qué temáticas abordan? ¿de qué manera logran consensos? ¿de qué manera se realiza la retroalimentación de las reuniones?
-  ¿Cómo se trabaja el Diseño curricular?
-  En la escuela ¿hay capacitaciones en servicio? ¿Quiénes participan? ¿La evaluación es una temática abordada? ¿de qué manera? ¿el trabajo colaborativo es una temática abordada? ¿de qué manera?

A docentes:

-  ¿Para qué sirve evaluar?
-  ¿Cómo evalúa los procesos de enseñanza aprendizaje?
-  ¿Cuáles son las funciones de la evaluación?
-  ¿Qué tiene en cuenta a la hora de evaluar?
-  ¿Cómo puede detectar que la evaluación es una herramienta de conocimiento de profesores y alumnos?
-  ¿Cómo podemos mejorar las prácticas de evaluación?
-  ¿De qué manera se elaboran y aplican los consensos sobre evaluación?
-  ¿Cómo se trabaja el Diseño curricular?

✚ En la escuela ¿hay capacitaciones en servicio? ¿Qué temáticas? ¿Quiénes participan? ¿cómo logran consensos? ¿La evaluación es una temática abordada? ¿de qué manera?

¿el trabajo colaborativo es una temática abordada? ¿de qué manera?