

---

# **INFORME TRAYECTOS DE MEJORA INSTITUCIONAL**

## **Resumen ejecutivo**

---

Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa

Coordinación General de Evaluación Educativa

Equipos:

-Evaluación de Programas y Proyectos

-Evaluación Institucional

-Psicometría

Noviembre 2018

2



## Introducción

El Ministerio de Educación e Innovación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) cuenta con una larga trayectoria en investigación y evaluación educativa. Durante las últimas dos décadas ha desarrollado, de forma sistemática y sostenida, relevamientos de información, estudios de investigación y evaluaciones sobre diversos aspectos del sistema educativo, entre ellos, la evaluación de los aprendizajes.

Desde 2012 la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa (UEICEE) implementa, en forma anual, la evaluación de los aprendizajes de Finalización de los Estudios Primarios en la Ciudad de Buenos Aires (FEPBA). Esta evaluación tiene un carácter censal y aporta parámetros que permiten la comparabilidad de los resultados en el tiempo y por tanto, observar su evolución. En ese sentido permite ver si las escuelas mejoran año a año en sus logros de aprendizaje.

Al abordar el tema de la mejora en las instituciones educativas de la Ciudad de Buenos Aires, surgen interrogantes tales como ¿Qué es mejorar? ¿Qué hacen las escuelas que mejoran en los resultados de las pruebas? ¿En qué aspectos mejoran? ¿Cómo influye la cultura institucional en estos resultados? ¿Qué tipo de conducción predomina en cada caso? ¿Qué prácticas pedagógicas predominan en ellas?

Para responder algunos de estos interrogantes, resulta relevante, en principio, poder identificar las prácticas de gestión y pedagógicas que se implementan en aquellas escuelas que presentan mejoras en los resultados de aprendizaje y sistematizar las acciones que acompañan a los principales logros.

Considerando que el sistema educativo es un sistema complejo con varios niveles de intervención y un entramado de relaciones entre un gran conjunto de actores, cabe también la pregunta acerca de cómo intervienen e interactúan los distintos niveles de gestión –central, intermedio y escolar – en la mejora. Entendiendo por nivel central el ámbito del Ministerio de educación, considerando sus autoridades y las configuraciones de apoyo que reciben las escuelas a partir de programas y proyectos que se proponen desde el Ministerio de Educación e Innovación; el nivel intermedio, implica los equipos de supervisión escolar a los que se pueden sumar en el caso de las escuelas privadas las entidades propietarias y otras instancias que organizan un funcionamiento en red; y el nivel escolar, integrado por los actores escolares y sus procesos.

Con esta intención se ha optado por realizar un estudio exploratorio, en escuelas de nivel primario de la Ciudad de Buenos Aires que evidenciaron mejoras en los resultados en las Pruebas FEPBA en los años 2014, 2015 y 2016. Se remarca esta condición, ya que se trata de escuelas que han ido evidenciando una mejora consecutiva en los puntajes promedio de sus estudiantes. No se trata de las escuelas con mayores puntajes y, por cierto, tampoco de las que tienen los más bajos.

En este informe se presentan aquellos elementos que, según las perspectivas de los entrevistados, podrían estar a la base de la mejora de los resultados en estas escuelas. En este sentido, se trata de identificar aspectos comunes entre las escuelas que alcanzaron estos logros sostenidos en el tiempo y de ser posible, a partir de estos factores, contar con insumos para identificar trayectos o recorridos que las instituciones transitan en pos de la mejora.

En función de lo expuesto, debe considerarse que este estudio constituye un momento inicial de una línea de trabajo a desarrollar en el corto y mediano plazo con la intención de contribuir al conocimiento de la mejora de las escuelas de la Ciudad de Buenos Aires.

## Objetivos del estudio y consideraciones metodológicas

El objetivo general del estudio fue identificar posibles trayectos de mejora y aspectos que podrían estar a la base, en escuelas de nivel primario que evidenciaron incrementos en los resultados de Prácticas del Lenguaje y Matemática en FEPBA de manera sostenida desde el 2014 al 2016. Este estudio surge de la necesidad de estudiar y documentar cómo se da el proceso de mejora en las instituciones educativas, partiendo de los datos que el mismo sistema educativo genera para producir información para su uso y aprovechamiento desde distintos ámbitos de gestión.

Los objetivos específicos que lideraron esta evaluación, son los siguientes:

- Identificar las percepciones de los entrevistados en relación con la mejora en los resultados de aprendizaje en FEPBA 2014-2016.
- Indagar acerca de las principales prácticas de gestión institucional que los actores asocian con la mejora en los aprendizajes.
- Explorar las instancias de acompañamiento/apoyo que reciben las escuelas.

Se consideró como universo las escuelas de gestión estatal y privada que mostraron mejoras sostenidas en las pruebas FEPBA 2014 a 2016, en Prácticas del Lenguaje y Matemática. Del total, 27 escuelas cumplían con este requisito y de ellas se seleccionó al azar ocho establecimientos de educación primaria, resultando cuatro de gestión estatal y cuatro de gestión privada, con una distribución geográfica en los distritos Nº 01, 02, 07, 09, 14, 15 y 21.

El abordaje del estudio fue de carácter cualitativo y se realizó un análisis temático de los resultados. Las técnicas implementadas para el trabajo de campo consistieron en entrevistas en profundidad a distintos referentes escolares y observaciones del contexto institucional de la escuela. Se realizaron un total de 59 entrevistas en profundidad según el siguiente esquema:

**Cuadro Nº 1: Entrevistas realizadas en el estudio según tipo de gestión y cargo**

| Tipo de gestión | Cantidad de entrevistas |                      |                |           |         |    | Total |
|-----------------|-------------------------|----------------------|----------------|-----------|---------|----|-------|
|                 | Supervisores            | Equipo de conducción |                | Docentes  |         |    |       |
|                 |                         | Director/a           | Vicedirector/a | 7º P.Leng | 7º Mate | 3º |       |
| Privada         | 8                       | 8                    | 2              | 4         | 4       | 3  | 29    |
| Estatal         | 8                       | 8                    | 3              | 4         | 4       | 3  | 30    |
| Total           | 16                      | 16                   | 5              | 8         | 8       | 6  | 59    |

Se elaboró una guía de pautas ad-hoc para la realización de las entrevistas, con algunas variantes tomando en cuenta el rol del entrevistado. Entre las dimensiones clave que abordaron estas guías de indagación, se encuentran: el perfil de los entrevistados, la percepción sobre la mejora escolar, las dinámicas de trabajo institucionales, la autopercepción de la práctica docente, las características de la población escolar, la percepción sobre el clima institucional y las configuraciones de apoyo para la enseñanza y el aprendizaje.

Además, se diseñó una ficha de relevamiento de datos diversos sobre la institución seleccionada: condiciones de infraestructura, disponibilidad de recursos, conformación de la planta docente, programas del Ministerio presentes en la escuela, foco del Proyecto Escuela, entre otros. Algunos de estos datos fueron solicitados a los directores durante su entrevista y otros, se completaron bajo la técnica de la observación no participante.

El trabajo de campo se realizó entre julio y octubre de 2017. En primer lugar, se realizaron las entrevistas con supervisores (julio y agosto) y luego las entrevistas con equipos de conducción y docentes (entre agosto y octubre).

## Principales hallazgos

### Percepciones acerca de la mejora

#### ¿La mejora o la mejor escuela?

El concepto de mejora repercute de diferente manera entre los referentes escolares: **la mejora como un atributo de algunas escuelas**, es decir, como algo **estático** o la **mejora como un proceso**, como algo **dinámico**.

Por un lado, en tanto la mejora como un rasgo “estático” se registraron expresiones tales como “las escuelas que trabajan bien” o “las buenas escuelas”. Por otro lado, desde una **visión dinámica de la mejora**, los entrevistados reconocen que existen acciones cotidianas realizadas por los equipos de conducción y de docentes, atentas a mejorar las prácticas “A mí no me

sorprende [la selección de la escuela] porque yo veo que los docentes realmente están trabajando desde hace tiempo, están haciendo hincapié en las dificultades que los chicos tienen, están organizando sus planificaciones y sus secuencias didácticas de acuerdo a las necesidades de los chicos.” (Dir. Est.)

Asimismo, **hay quienes la identifican como un proceso progresivo y otros hacen foco que el proceso no es ni continuo, ni lineal**: “Fuimos planteando cosas chiquitas... que se intentó sostener en el tiempo. Todo lo radical queda en el intento. Hay que ir muy de a poco, el cambio lleva tiempo.” (Dir. Priv.). De esta manera, los entrevistados plantean **la mejora como un proceso paulatino, con altibajos**, que requiere de una **intencionalidad**, de dirección y voluntad, que se debe aprender a transitar sin pretender que los resultados o las evidencias sean inmediatas.

### ¿Qué aspectos se identifican para que la escuela mejore sus resultados educativos?

Los entrevistados señalan ciertas prácticas que hacen a la mejora escolar, en algunos casos, sin embargo, aparece cierta dificultad para vincular acciones específicas al respecto. Los aspectos mencionados se pueden ordenar en dos grandes categorías:

- **Aspectos institucionales u organizacionales**: *clima institucional, trabajo en equipo, sentido de pertenencia a la institución, acuerdos de trabajo, estabilidad y continuidad en el cargo, perfiles de gestión de la conducción.*
- **Aspectos pedagógicos**: *el lugar del proyecto pedagógico, momentos de intercambio formales e informales entre docentes, el rol de los directivos en el plano pedagógico, el trabajo con el diseño curricular, las capacitaciones y la atención a la heterogeneidad del aula.*

Estas categorías se imbrican en el sistema educativo en distintos niveles de gestión (central, intermedio y escolar), cada uno de ellos con distintas responsabilidades en lo que respecta a los procesos de mejora educativa. Es por eso, que a continuación se presentan algunos de los emergentes del estudio en función del nivel de gestión que interviene.

## Nivel de gestión escolar

### Dinámicas institucionales

Se observa que las escuelas bajo estudio presentan un denominador común a modo de **“condiciones básicas” para lograr mejoras**. Estas condiciones institucionales están dadas por acuerdos y roles establecidos entre cada uno de los distintos actores de la comunidad

---

educativa, reconociendo entre sí el alcance de sus respectivas funciones en un marco de confianza, compromiso y diálogo.

Los aspectos mencionados por los entrevistados son variados y la mayoría de ellos están intrínsecamente vinculados entre sí y son interdependientes. Así como la estabilidad de los docentes favorece la continuidad de un proyecto, posiblemente sea la existencia de un proyecto común y un buen clima institucional los que propician que los docentes continúen en una escuela.

Entre ellos, se evidencia la presencia de un **encuadre institucional que favorece el desarrollo de las tareas pedagógicas**. La definición con claridad de roles y tareas de distintos actores institucionales así como también de pautas de convivencia, contribuyen a este encuadre posibilitando alcanzar acuerdos para llevar a la práctica tanto el proyecto institucional como las diferentes tareas que se prevé en el ámbito escolar. Todos estos rasgos de contexto institucional son descriptos junto a determinadas actitudes identificadas especialmente en los equipos de conducción y docentes que integran estas escuelas.

*...una cosa que caracteriza a la escuela es que es una escuela muy ordenada donde están muy claras las pautas dentro de las que todos nos movemos o intentamos movernos. (Dir. Priv.)*

*Muchos ya conocían mi forma de trabajar de otros espacios... Flexibilidad con límites, mucho trabajo... (Dir. Est.)*

Además de ciertas condiciones institucionales identificadas, a lo largo de las entrevistas se detallan otras que podrían estar incidiendo en las mejoras. Estos otros aspectos se encuentran más vinculados con la gestión pedagógica desde la perspectiva institucional y áulica.

Por un lado, en lo que refiere a la perspectiva **institucional**, a partir de los relatos, se menciona el lugar que adquiere el **Proyecto Escuela (PE)**, **los espacios de intercambio y el acompañamiento del equipo de conducción a las prácticas pedagógicas**; por otro lado, se hace mención al **contexto de enseñanza, específicamente a las dinámicas áulicas en las áreas de Prácticas del Lenguaje y de Matemática**, las **capacitaciones**, el trabajo con la **heterogeneidad del aula**, entre otros temas.

Sobre las características de **los Proyectos Escuela (PE)**, en función de las respuestas obtenidas, podrían distinguirse dos tipos de gestión vinculadas con el PE: aquellos que le dan un lugar central a la educación en valores y aquellos, que tienden a focalizarse en la enseñanza de un área o de un contenido específico a través de un proyecto de lectura o bien, un proyecto que aborda una temática en particular de manera transversal. En general, la temática a abordar es

principalmente identificada a partir de un diagnóstico de la conducción que luego se trabaja de manera conjunta con el equipo docente.

*Los proyectos generalmente parten, de lo que uno ve en una escuela, qué es lo que nota (...) Uno lo que primero hace es darle a los maestros, en una de las reuniones de principio de año, cuáles son las cosas que notaron que nos fueron mal el año pasado y cuáles son las buenas, las positivas. Y en base a eso, decidimos qué sería bueno hacer este año. (Dir. Est.)*

*Este año implementamos el proyecto Educación en valores, nosotros armamos como un bosquejo, teníamos una idea, material que habíamos recopilado...lo que hicimos fue implementarlo a través de las docentes. (Dir. Priv.)*

En cuanto a **los espacios de intercambio**, éstos son muy valorados como instancias que habilitan el trabajo colaborativo y permiten afianzar el trabajo en equipo. Sin embargo, los entrevistados manifiestan que encuentran **dificultades para sostenerlos de forma sistemática** y que la organización escolar no favorece la posibilidad de reunirse en grupos ampliados. A pesar de ello, se evidencia una intención por aprovechar todas las instancias posibles y los entrevistados expresan que además de los espacios formales, encuentran otros informales para el intercambio.

*Tratamos de reunirnos todos los bimestres, hay bimestres que se puede y hay bimestres que no... (Dir. Priv.)*

*Las reuniones de ciclo... varían, viste lo que es la realidad de la escuela... Ahora hace bastante que no la hacemos (...) (Doc. Est.)*

En este sentido, los **Espacios de Mejora Institucional (EMI)** son muy valorados por los entrevistados de ambos tipos de gestión, porque les permiten abordar cuestiones institucionales, abordajes pedagógicos y proyectos compartidos entre todos. Prácticamente, es la única instancia de encuentro donde es posible un espacio de trabajo compartido entre el equipo de conducción y el conjunto de docentes.

### Prácticas pedagógicas y contexto de enseñanza

A partir de los relatos durante las entrevistas, se distinguen distintos perfiles del **equipo de conducción en cuanto a su intervención en las prácticas pedagógicas de los docentes**. Los directivos son valorados en función de sus estilos de gestión, en cuanto al nivel de autonomía que otorgan a sus equipos docentes, que de una u otra manera inciden en el clima institucional para el desarrollo de las actividades cotidianas.

En varios casos, docentes de gestión estatal expresan sentirse respaldados y contar con la confianza que les brindan los directivos, traduciéndose en cierta libertad que perciben para



desempeñarse. Por su parte, directivos de gestión privada tienden a dar cuenta de una intervención más próxima a los docentes en relación con sus planificaciones y prácticas. Tanto en unas como en otras, el aporte del equipo de conducción es vivenciado como un acompañamiento y apoyo a la tarea docente.

*La conducción no pone trabas en cuanto a tu trabajo, nunca me dijeron 'esto no lo hagas, esto sí o esto no' entonces es como muchas cosas positivas y uno labura tranquilo, porque tenés el aval de la conducción. (Doc. Est.)*

*...los lunes miro las carpetas, pido cuadernos, hay semanas que pido todo primer ciclo y semanas que pido todo segundo ciclo... (Dir. Priv.)*

Es de destacar que son **escuelas que reconocen la heterogeneidad y se proponen abordarla para generar aprendizajes en todos y en cada uno de los alumnos**. Sin embargo, queda de manifiesto en las entrevistas que no les resulta sencillo atender a la diversidad de sus aulas e incluso no siempre disponen de las herramientas para ello. En este sentido, señalan la necesidad de espacios de capacitaciones que puedan aportarles estrategias de enseñanza y de evaluación considerando la diversidad que presentan sus estudiantes en relación con sus modos y tiempos de aprendizaje así como también, un trabajo intersectorial que acompañe desde distintas perspectivas y especialidades las trayectorias escolares de los niños, adolescentes y jóvenes del sistema educativo de la Ciudad.

*...tengo 30 nenes, hay una nena... que cualquier duda viene y te la pregunta ahí y habla bajito, necesita el apoyo permanente...aparte de esa nena tengo tres más que están en la misma situación. Es un grado muy dispar. (Doc. Priv.)*

*... tratando de trabajar esos puntos tan frágiles en ellos que es el respeto al otro, convivir con el distinto, en todo sentido, distinto de color, de costumbres, el distinto en aspecto económico, convivimos argentinos, paraguayos, bolivianos... (Doc. Est.)*

Ahora bien, este estudio abordó las prácticas pedagógicas de Prácticas de Lenguaje y Matemática específicamente, dado que gran parte del encuadre del estudio lo aportaron los resultados de las pruebas FEPBA. Si bien no se observaron clases, el análisis se realizó en base a lo narrado por los docentes en las entrevistas que se mantuvieron con ellos.

En lo que respecta a **Matemática**, los entrevistados dan cuenta de la necesidad de fortalecer las decisiones -entre pares- vinculadas con la **progresión de contenidos y profundizar la implementación del enfoque del Diseño Curricular**. Destacan también, la importancia de considerar los **tiempos de resolución de actividades** (en muchas ocasiones situaciones problemáticas) de todos los alumnos y motivar a que compartan en clase las **razones que sostienen respecto a las estrategias elegidas para resolverlas**.

---

En el caso de **Prácticas del Lenguaje**, el desafío mayor se presenta, según los relatos, en las **prácticas de escritura** mientras que **la oralidad y la lectura de géneros variados** resultan ser las actividades más frecuentes.

En ambas áreas, **atender a la diversidad de tiempos y saberes de los alumnos y planificar actividades que capten su interés y participación**, son variables reconocidas entre los docentes como las principales a considerar en sus clases.

*En Lengua insisto que tiene que haber más producción escrita y eso es algo a modificar; hay mucha comprensión, una muy buena preocupación por la lectura. (Dir. Est.)*

*... tirar un problema y que lo resuelvan con distintas estrategias, que lleguen a lo mismo... esa es la línea que seguimos de matemática...Hubo mucha resistencia con los padres con esa línea (...) hasta que pudieron entender... (Dir. Priv.)*

*(...) lo que más le cuesta a los maestros, y a nosotros también...poder complejizar un mismo contenido a lo largo del año, sino parecen contenidos estancos (...)  
(Dir. Est)*

Tanto para un área curricular como para la otra, en función de las experiencias relatadas, señalan que es imprescindible planificar clases que motiven a los alumnos, sin ello se dificultan los procesos de enseñanza y de aprendizaje; siendo además, la participación activa un indicador que refleja que un tema o el modo de trabajarlo, ha convocado a los alumnos, ha despertado sus intereses.

*Estábamos con operaciones e hicimos un dominó o hacer una lotería, eso los incentiva un montón y jugando están haciendo cosas (...) Sin saber practicaron las cuentas, se ayudaban entre ellos. (Doc. Priv.)*

*(...) Ya entrar y que te digan 'hoy lo leemos seño, eh?'. Ponernos de acuerdo quién lo lee, si lo narra la seño, si lo leemos solos... Viste cuando con la última parte de la novela, se hace ese silencio cuando terminan de leer y empiezan a decir todo lo que pudieron encontrar en la novela... (Doc. Est.)*

## Nivel intermedio en la gestión de la mejora

En cuanto a **instancias de gestión intermedia**, se mencionan: los supervisores (en ambos tipos de gestión) y en gestión privada asesores externos o figuras que nuclean las escuelas de la misma entidad propietaria. Tanto unos como otros, son percibidos como **estructuras de**

**apoyo, sostén y referentes de consulta** así como también, para determinadas ocasiones, son clave a modo de **respaldo** para la toma de decisiones, **asesoramiento y promoción de instancias de capacitación y formación continua**.

*[El supervisor] tiene su trayectoria en el distrito (...) habla desde el conocimiento de la zona porque a veces pasa que alguien viene y no es de la zona, es una zona con particularidades bastante importantes (...) además tienen una capacidad de escucha... y un acompañamiento. (Dir. Est.)*

*...los supervisores son bastante abiertos, cuando uno tiene alguna duda con algunas cosas se puede consultar, los mails te los contestan en el día, o se puede llamar por teléfono (...) creo que desde hace unos años cambió un poco la mirada de la supervisión, dejó de ser (...) una supervisión de control, sobre todo de lo administrativo, en cambio ahora se involucran más en lo pedagógico, en las planificaciones, te dan alguna sugerencia o te dicen 'qué bueno esto'."(Dir. Priv.)*

En esta línea, se valoran los **espacios de trabajo entre directivos y supervisión** que, en cierta medida, contribuyen por un lado, a un **seguimiento** de las escuelas complementando las visitas a los establecimientos que en algunos casos no logran ser muy frecuentes y están regidas a veces a demanda; por el otro, el encuentro colectivo **que promueven desde la supervisión tiene por finalidad potenciar una mirada y trabajo conjunto del distrito**. En lo que respecta a **gestión privada**, según lo relevado, la lógica de agrupamiento de escuelas es **en función de aquellas que comparten características comunes** -especialmente en lo que refiere al avance en la implementación del diseño curricular de la CABA- generando espacios de intercambio y capacitación acordes a las necesidades del grupo de escuelas convocadas, mientras que en gestión estatal el criterio de convocatoria es de índole territorial, priorizando una perspectiva integral y macro sobre las comunidades educativas de cada distrito en pos de un trabajo compartido.

Finalmente, cabe señalar para el caso de escuelas de **gestión privada**, **ciertas figuras** que son reconocidas por los referentes escolares como instancias inmediatas superiores que aportan **acompañamiento, capacitación y encuadre pedagógico - administrativo**. En este sentido, identifican: **autoridades específicas de la entidad propietaria, el representante legal y redes organizacionales que nuclean a las instituciones**.

## Nivel Central en la gestión de la mejora

Este nivel remite al **Ministerio de Educación considerando el alcance de sus acciones en las escuelas** que se traducen de distintas maneras: **capacitaciones, recursos, programas y proyectos**, entre otros.

---

Entre las **capacitaciones** a las que los docentes hicieron referencia, principalmente, destacan aquellas vinculadas con los contenidos curriculares: Prácticas del Lenguaje, Matemática, Ciencias Naturales, así como también otras áreas como ser Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y Arte y en especial las desarrolladas **en el marco de Formación Situada**. En general, estas instancias, son muy apreciadas como insumo para la actualización de su desempeño, la apropiación de **nuevas herramientas** así como también la **autoevaluación de la propia práctica**.

En lo que respecta a **programas y proyectos**, se mencionan aquellos que están presentes en las escuelas de **gestión estatal** participantes del estudio en función de ciertas particularidades propias del entramado social de la población que asiste a ellas. Los equipos directivos indican diferentes situaciones a las cuales deben dar respuesta, tales como: las problemáticas familiares de los alumnos, la inclusión de estudiantes con diferentes situaciones socio-económicas y culturales y de aquellos alumnos en situación de discapacidad. Frente a ello, el equipo de conducción y/o de supervisión debe gestionar y articular con diferentes actores, tanto para el acceso como para el monitoreo y desarrollo de las acciones de las distintas iniciativas para atender a las particularidades de grupos heterogéneos en el aula.

Los programas o propuestas a los que han hecho referencia durante las entrevistas los actores de gestión estatal, consideran por un lado, a los que brinda apoyo a las trayectorias escolares de los estudiantes: refiere a distintas acciones ministeriales que tienen como propósito crear condiciones necesarias para contribuir al desempeño educativo y permanencia de los estudiantes en el sistema escolar. Por otro lado, a los programas socioeducativos, gran parte de estos programas tienen por finalidad brindar opciones variadas que complementan la educación formal, especialmente para alumnos que se encuentran en contextos de mayor vulnerabilidad social

## En síntesis

En función de las entrevistas realizadas, los hallazgos se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- El concepto de mejora, presenta dos perspectivas: i) dinámica, la mejora como proceso «las escuelas que mejoran» y ii) estática, la mejora como atributo de «las buenas escuelas». De esta manera, este estudio preliminar pretende ahondar en la concepción más dinámica de la mejora, para comprender los procesos que intervienen y que pueden fortalecerse a través de las acciones de soporte del Ministerio.
- Desde las voces de los entrevistados, se encuentran diferentes maneras de describir cómo se desarrollan estos procesos de mejora y el tiempo requerido para que la implementación de acciones se refleje en los resultados de aprendizaje. Señalan que

algunos cambios pueden demorar en visibilizarse y particularmente en verse reflejado en los resultados de las pruebas FEPBA. No obstante, se evidenció de manera variada, entre las escuelas visitadas, el uso de los resultados de las pruebas jurisdiccionales como un insumo para el diagnóstico y/o análisis de estado de situación institucional. El uso y aprovechamiento de la información disponible en el sistema, es aún un desafío que requiere promoverse al interior de las escuelas e inclusive ser trabajado en futuros encuentros con supervisiones y/o equipos de conducción.

- Si bien no se identifican trayectos diferenciados de mejora en las escuelas estudiadas, se evidencia la construcción de **condiciones básicas organizacionales** para lograr mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Entre las escuelas visitadas se evidencia un **«orden»** en la organización institucional, impulsado desde los equipos directivos que encuadra la tarea cotidiana (roles, tareas, pautas de trabajo, horarios y puntualidad, tiempos de clase para garantizar oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes). Este orden favorece el desarrollo de la actividad escolar, el acuerdo de roles y responsabilidades en relación con las expectativas de la gestión escolar. Ese proceso contribuye a identificar de manera más eficiente las principales problemáticas presentes en la escuela y abordarlas. **Esto resulta fundamental para la organización escolar, en tanto consolida una estructura básica que habilita el trabajo institucional para la mejora continua.**
- Las escuelas visitadas, a través de sus relatos dieron cuenta de un **clima de trabajo favorable, donde la consulta, el diálogo y la escucha** se habilita ya sea de manera formal o «informal». Toda posibilidad de encuentro para el trabajo compartido y/o intercambio de experiencias y conocimientos son muy apreciados entre los referentes escolares aunque no siempre se pueda sostener en el tiempo y de manera pautada las reuniones previstas originalmente.
- En lo que refiere al **seguimiento de las prácticas pedagógicas** desde los equipos directivos, se narran distintos abordajes. En algunos casos dan cuenta de un seguimiento **pre establecido y/o sistemático** en lo que respecta a revisión de planificaciones docentes, observación de clases, entre otras tareas; y en otros casos, **“a demanda”** de los docentes o de manera más espontánea sin una agenda determinada.
- Los entrevistados dan cuenta de **diferentes estrategias pedagógicas** y del desafío que supone el proceso de enseñanza y de evaluación de los aprendizajes, especialmente en **contextos de aulas heterogéneas.**
- Las **capacitaciones en general convocan a docentes** de ambos tipos de gestión. Son valoradas en tanto fortalecen y orientan la reflexión sobre sus propias prácticas, a la vez que ofrecen un referente de contraste acerca de su desempeño.

- En estas escuelas, se percibe un rol claro de **figuras intermedias** que colaboran en el **acompañamiento y diálogo** sobre aspectos específicos de la institución tales como: marco normativo, determinadas problemáticas que transitan las escuelas, temas de capacitación que se requieren, resoluciones administrativas, entre otros. Estas figuras se convierten en un **importante interlocutor para los directivos** y son asumidas, principalmente, por el equipo de supervisión en las escuelas de gestión estatal, mientras que, en las escuelas de gestión privada se incluyen además otros referentes específicos.
- En lo que respecta a la **oferta de programas y proyectos** disponibles desde el nivel central, especialmente para escuelas de gestión estatal, aquellos que no son de alcance universal están sujetos a determinadas problemáticas que atraviesan la escuela y la capacidad de gestión de los equipos de conducción y supervisión para poder articular y solicitar los recursos necesarios en función de las características institucionales que así lo requieran.

Los procesos de mejora de las escuelas son multidimensionales, no existe un único factor clave para el desarrollo de estos procesos y a su vez se requiere de distintos niveles de intervención para producir la mejora de los aprendizajes. Hay diversas maneras de abordar la gestión para la mejora, sin embargo, **una condición que aparece como necesaria a partir del estudio, es lograr una organización y orden interno, que permita el desarrollo de las prácticas pedagógicas sustentadas en acuerdos y expectativas compartidas.**

En este marco se espera continuar con el estudio, ampliar la muestra de escuelas a incorporar y profundizar en el análisis de los procesos y prácticas de mejora en las instituciones de la CABA, para generar los insumos que contribuyan a articular los diversos soportes del Ministerio con las necesidades de las escuelas, sobre la base de herramientas de diagnóstico y una base empírica sobre la mejora escolar.