

**PROVINCIA DE MENDOZA
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**“PROGRAMA DE LIDERAZGO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LAS TRAYECTORIAS EDUCATIVAS”**

INFORME FINAL
EXPEDIENTE N° 19835 00 01

OCTUBRE | 2022

Resumen ejecutivo

En el contexto de pandemia y post-pandemia, y alineado con las necesidades de las escuelas de la Provincia de Mendoza, el **“Programa de Liderazgo Educativo para el fortalecimiento de las Trayectorias Educativas”** tuvo como objetivo potenciar el liderazgo escolar de supervisores, directores y docentes para el apoyo y fortalecimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes y así mejorar sus aprendizajes.

Para lograr ese objetivo se diseñó e implementó un dispositivo para capacitar equipos directivos y docentes de 300 escuelas en base a dos ejes temáticos: Liderazgo y gestión (con foco en la organización, el desarrollo profesional docente y la comunidad, incluyendo el diseño de un proyecto de innovación escolar), y fortalecimiento de las trayectorias educativas en el contexto actual.

Esta propuesta considera a la escuela como unidad de mejora, y si bien la misma se encuentra liderada por un directivo, se vuelve fundamental la interacción con todos los actores para impulsar el cambio. Es por esto que se convocó, además de directivos, a 4 docentes de cada institución. A su vez se armaron encuentros especiales para supervisores y equipos de supervisión de distintos niveles y modalidades del sistema para reflexionar y proponer formas de acompañamiento a las escuelas participantes.

El Programa tuvo dos cohortes en la que cada una se compuso de dos etapas correlativas, una de formación y otra de implementación de los proyectos diseñados. La primera tuvo una duración de 8 semanas de cursada con 16 encuentros sincrónicos, en los cuales se brindaron diversas herramientas y acompañamiento en el diseño de los Proyectos de innovación educativa. Al finalizar las 8 semanas, se desarrolló una semana de formación denominada “Experiencia Atenea”, una experiencia de formación de una semana con encuentros sincrónicos y desafíos asincrónicos, con el objetivo de planificar estrategias específicas para comenzar a implementar el proyecto, reflexionando sobre la comunicación del proyecto y calendarizando las actividades que se realizaron durante tres meses acompañados por los mismos facilitadores que en la etapa de formación.

Considerando las dos Cohortes se acompañó el diseño de **275 Proyectos de Innovación Educativa**, los cuales tuvieron un alcance de **47.626 estudiantes** y el involucramiento de **1124 docentes participantes** y **5.552 docentes no participantes del programa**. Se puede decir que, en promedio, el alcance de los proyectos planificados fue de 173 estudiantes y de al menos 20 docentes.

El presente informe busca compartir la experiencia de la implementación del Programa, los principales resultados y hallazgos, así como una serie de lecciones aprendidas y recomendaciones para el diseño de políticas educativas en la provincia, fomentando la toma de decisiones a partir de evidencia, en esta ocasión a nivel institucional.

El documento se encuentra organizado en tres secciones: **la primera, “Nuestra experiencia”**, donde se detalla la planificación del programa, un resumen de la implementación y el alcance obtenido. También un análisis de los perfiles de los participantes y las escuelas involucradas, en base a resultados obtenidos de distintas encuestas realizadas en el transcurso del programa e información provista por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza. **La segunda sección, “Lo que aprendimos”**, por un lado, busca compartir las lecciones aprendidas respecto al desarrollo del programa, y por el otro, evidenciar qué aprendizajes se lleva cada docente del programa para futuras líneas de acción en sus instituciones. **Y, en tercer lugar, las recomendaciones** a las cuales se concluye luego del desarrollo del Programa.

En detalle, **la primera sección**, deja en evidencia la necesidad real de los docentes por profundizar y consensuar sobre el tópico de trayectorias educativas, priorizando la formación docente en base a la realidad áulica. A su vez, a través de las encuestas se puede visualizar como a lo largo del programa hubo cambios significativos en las percepciones de los participantes con respecto a ciertas prácticas y acciones que llevan adelante en sus instituciones, y un aumento en la frecuencia con la que realizan algunas tareas promovidas por el programa.

Para finalizar el apartado, se presenta información sobre las principales temáticas abordadas en los distintos proyectos de innovación educativa diseñados e implementados en cada institución: dificultades en trayectorias educativas (deserción, ausentismo, repitencia, sobreedad), dificultades de lectoescritura y/o competencias comunicativas, bajo rendimiento escolar, baja autoestima/motivación del alumno, dificultades en alfabetización y lectoescritura, y falta de uso de herramientas digitales/TIC en el aula. También, se exhiben aspectos que facilitaron esta implementación en contraposición a los obstáculos observados.

La segunda sección, primero busca analizar qué enseñanzas podemos recuperar a partir del desarrollo del programa. Se puede destacar el formato virtual lo cual permitió alcanzar instituciones de toda la provincia, pero que también fue experimentado como un desafío por el cansancio que provoca ese formato luego de dos años de pandemia y trabajo virtual. Con respecto al trabajo con diferentes niveles, modalidades y actores del sistema educativo se lo considera como uno de los puntos más beneficiosos del programa, siendo el

trabajo cooperativo una necesidad para afrontar la magnitud de la problemática de las trayectorias educativas. Por último, es importante seguir trabajando y reflexionando sobre ciertas cuestiones: la necesidad de pensar más indicadores para medir y monitorear las trayectorias durante todo el sistema, y la importancia de que el contenido académico de una formación docente tenga siempre una bajada concreta a la realidad escolar.

En relación a lo observado específicamente en las escuelas, se busca resumir qué aprendizajes se lleva cada docente del programa para futuras líneas de acción en sus instituciones. Se pueden destacar cinco puntos predominantes que han resaltado: uso de TICS, trabajo colaborativo, planificación de un proyecto institucional, innovación pedagógica y metodologías activas. Con respecto al abordaje de las distintas problemáticas, se muestra una recopilación de estrategias y evidencias que han llevado a cabo en cada institución a partir de los proyectos presentados.

El tercer y último apartado, busca resumir las recomendaciones a las cuales se concluye luego de analizar todo el proceso y visibilizar los resultados obtenidos con la implementación. Entre las principales se destacan: Propuestas de Desarrollo Profesional Docente que contemplen el fortalecimiento del liderazgo y la gestión; Formar redes y trabajar en formaciones interniveles y con todas la modalidades del sistema; Propuestas de Desarrollo Profesional Docente con formato flexible y accesible para los docentes; Posibilidad de liberación de funciones; Acompañamiento en territorio para la formación e implementación de proyectos; Proyectos educativos en pos del fortalecimiento de las trayectorias educativas que contemplen el trabajo colaborativo entre docentes, fortalecimiento de la articulación entre años, áreas y niveles y la incorporación de prácticas de alfabetización inicial y funcional así como el uso transversal de herramientas digitales.

ÍNDICE

Introducción	6
Parte I: Nuestra experiencia	7
1. Desarrollo del Programa	7
2. Alcance del Programa y Perfil participantes	9
3. Resumen de la implementación: resultados observados.....	12
Parte II: Lo que aprendimos	34
1. En el desarrollo del programa	34
2. En las escuelas.....	37
Parte III: Recomendaciones	60

Introducción

El “**Programa de liderazgo para fortalecer las trayectorias educativas**”, surgió para responder a las necesidades de las escuelas de la Provincia de Mendoza, y se encuentra alineada con las prioridades de gestión de la Dirección General de Escuelas que buscan apoyar y fortalecer las trayectorias educativas y mejorar los aprendizajes de los estudiantes de toda la provincia. En el contexto de pandemia y post-pandemia, resulta clave fortalecer a los equipos directivos y a los docentes, con el fin de asegurar la continuidad pedagógica y la necesaria contextualización de las prácticas, tarea que demanda un estilo de liderazgo con perspectiva innovadora y capacidad para sostener la misión y visión institucional en tiempos de crisis.

Este programa, propuso como objetivo *potenciar el liderazgo escolar de supervisores, directores y docentes para el apoyo y fortalecimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes, con enfoque innovador.*

Como objetivos específicos, se plantearon los siguientes:

- **Objetivo 1:** Capacitar en liderazgo y gestión educativa a docentes y directivos de todos los Niveles y Modalidades de la Provincia de Mendoza.
- **Objetivo 2:** Capacitar en liderazgo y gestión educativa a supervisores de los distintos niveles de la Provincia de Mendoza.
- **Objetivo 3:** Acompañar el diseño e implementación de proyectos innovadores orientados al fortalecimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes.
- **Objetivo 4:** Desarrollar dos Experiencias Atenea, que permitan enriquecer el desarrollo profesional de los participantes del programa.
- **Objetivo 5:** Realizar un registro y documentación del programa para elaborar recomendaciones de políticas educativas.

El informe comprende tres partes. **La primera: “Nuestra experiencia”**, detalla la planificación del programa, un resumen de la implementación, el alcance obtenido y un análisis de los perfiles de los participantes y las escuelas involucradas, en base a resultados obtenidos de distintas encuestas realizadas en el transcurso del programa e información provista por la Dirección de Evaluación de Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza.

En la segunda parte: “Lo que aprendimos”, por un lado, se busca analizar qué enseñanzas podemos recuperar a partir del desarrollo del

programa, y por el otro, resumir qué aprendizajes se lleva cada docente del programa para futuras líneas de acción en sus instituciones.

El tercer y último apartado, busca resumir las recomendaciones a las cuales se concluye luego de analizar todo el proceso.

El presente informe (Informe Final) da cuenta del desarrollo de las distintas etapas estipuladas en el Contrato de Locación de Obras y el Acta Modificatoria, entre Fundación Varkey y Consejo Federal de Inversiones. Antecedente este documento, el Informe Parcial I y II.

Parte I: Nuestra experiencia

1. Desarrollo del Programa

El Programa se desarrolló en base al siguiente Plan de Tareas. Los Informes Parciales I y II dan cuenta de la realización de las primeras 14 tareas, desde una mirada descriptiva. Este Informe busca evidenciar los resultados observados de la completitud del programa y fundamentalmente detectar principales desafíos y oportunidades de las escuelas participantes y los lineamientos que cada una de ellas elaborará a partir de ese diagnóstico formativo para lograr el fortalecimiento de las trayectorias educativas y, en consecuencia, la mejora en la calidad educativa. Esto posibilitará replicar la política educativa actual de la provincia fomentando la toma de decisiones a partir de evidencia, en esta ocasión a nivel institucional.

Plan de Tareas

Diseño de dispositivos-componentes: Programa de Liderazgo Educativo para el fortalecimiento de las trayectorias y Experiencias Ateneas.

1. Diseño final de cada dispositivo (ajustado al contexto).
2. Diseño de contenido para la nivelación tecnológica de los participantes.
3. Diseño y ajuste de instrumentos para el monitoreo y seguimiento.

Recepción de listado de escuelas participantes y armado del calendario de ejecución con DGE de la provincia de Mendoza.

4. Recepción del listado de escuelas participantes de cada dispositivo, seleccionadas y convocadas por DGE.
5. Coordinación del soporte tecnológico.
6. Definición del calendario con DGE.
7. Distribución de equipo para la capacitación.
8. Armado de las Comisiones con las escuelas participantes.

Implementación de los dispositivos-componentes con las metas acordadas.

9. Inicio del cursado optativo para el desarrollo de las competencias digitales para los participantes.
10. Inicio del cursado del Programa de Liderazgo Educativo para el fortalecimiento de las trayectorias.
11. Acompañamiento de la implementación de Proyectos de Innovación Educativa.

Seguimiento, monitoreo y evaluación.

12. Ajuste del plan de monitoreo al calendario definido con DGE.
13. Implementación de las diferentes encuestas.
14. Procesamiento de los datos y elaboración del producto que contenga seguimiento de proyectos y cursada por dispositivo.

Producto Final

15. Reporte de resultados y recomendaciones en base a la experiencia. Elaboración de un informe integrador de la implementación de los componentes.
16. Evaluación de los resultados y formulación de líneas de mejora en base a la experiencia recogida

El desarrollo del Programa, presentó un formato flexible de cursado virtual (elección de horario de talleres, posibilidad de acceder a las grabaciones, material disponible en plataforma, estrategias empleadas acorde al contexto virtual). Se buscó abordar las trayectorias desde diferentes dimensiones y formas de intervención: bibliografía actualizada, diferentes soportes del contenido, marco general para el diseño del contenido, priorizar el desarrollo de competencias por sobre la teoría. Siempre contextualizado a los marcos normativos de la provincia de Mendoza.

*“te va a abrir un campo importante de cosas nuevas los textos, la teoría, la práctica lo que vas a poder implementar”
(Supervisora)*

“es excelencia académica realmente porque es de un alto el nivel esté en todo lo que tiene que ver con principios epistemológicos, posicionamientos teóricos de la gestión y también de las emociones” (Supervisora)

Comentarios recuperados Grupo Focal a supervisores

Se trabajó con diferentes niveles, modalidades y actores del sistema educativo. Con metodología de los procesos de enseñanza y aprendizaje

dinámicas, generando espacios de construcción compartida en función de las particularidades de cada institución y alentando la formación de redes.

Durante todo el desarrollo del programa se utilizaron estrategias pedagógicas que conducían a reflexionar en la temática a desarrollar en el módulo, priorizando la metacognición sobre la propia práctica como punto de partida para la generación de acciones superadoras en relación al abordaje institucional de las trayectorias educativas.

“agradezco este formato porque nos permite conectarnos y mirar las diferentes realidades en nuestro en nuestro rol porque compartimos con muchos niveles diferentes” (supervisora)

2. Alcance del Programa y Perfil participantes

A continuación, se describe el alcance del Programa y el perfil de los participantes egresados de la Primera y Segunda Cohorte.

Primera cohorte:



354 egresados



98 escuelas



17 departamentos
de la Provincia de Mendoza

Figura 1: Detalle del alcance de la primera cohorte

Segunda cohorte:



770 participantes



176 escuelas



18 departamentos
de la Provincia de Mendoza

Figura 2: Detalle del alcance de la segunda cohorte

Supervisores



Niveles Primera cohorte:



Inicial (3)
Primaria (20)
Secundaria (9)
Secundaria Técnica (2)
Educación especial (5)

Niveles Segunda cohorte:



Primaria (26)
Secundaria (1)
Sin dato (1)

Figura 3: Detalle de la participación de los supervisores y equipos de supervisión

En lo referido al perfil de los participantes, la mayoría tiene una antigüedad en el sistema educativo de más de veinte años (39%) y de entre cero y cinco años (54%) de trayectoria en la escuela por la que participan. (62%) de los participantes tienen un máximo nivel educativo terciario no universitario y una proporción menor registra estudios universitarios (22%). La mayoría se desempeñan en el nivel primario (68%), seguido del secundario (24%) y en menor proporción en el nivel inicial (7%). En cuanto a su formación previa en la temática del programa, 68% manifestó no haberse formado en liderazgo previamente.

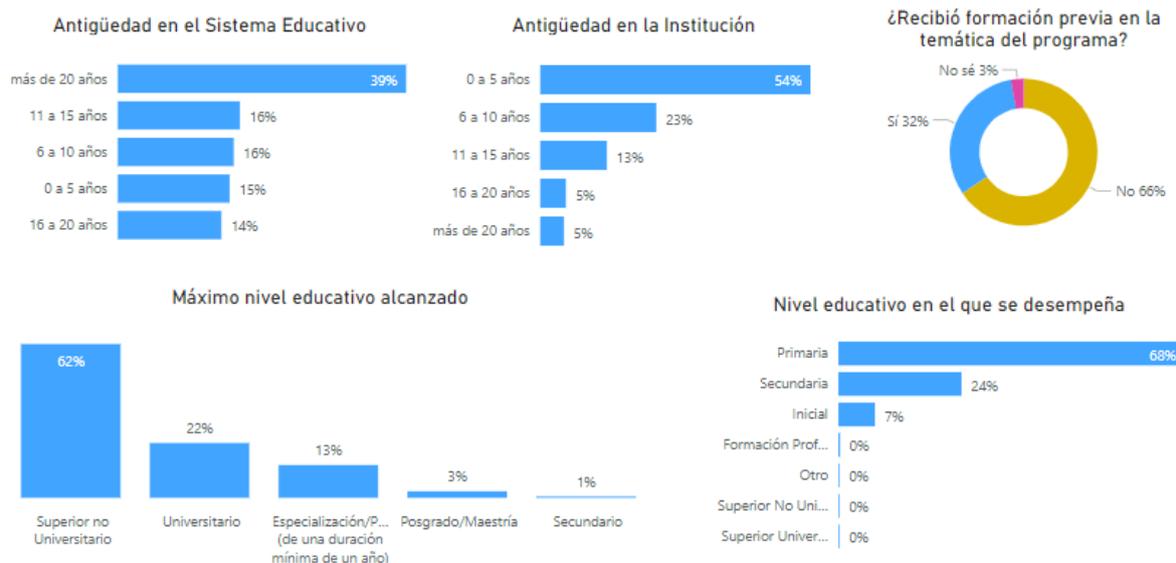


Figura 4: Datos recuperados Encuesta Inicial - (Datos agregados 1° y 2° Cohorte)

Con el objetivo de complementar la información relevada mediante la encuesta inicial acerca de los perfiles tanto de las escuelas como de los participantes (docentes, directivos y supervisores), a continuación, se detallan datos proporcionados por la Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa sobre las mencionadas instituciones participantes según cohorte:

1° Cohorte

La población de escuelas participantes (103), particularmente de los niveles primario y secundario presentan desafíos en los aprendizajes en las áreas de Lengua y Matemática, según los resultados del operativo Aprender del 2019, casi el 60% de los estudiantes de estas escuelas se encuentra por debajo el nivel de desempeño en Lengua y el 84% por debajo del nivel de desempeño en el área de Matemática.

Así mismo, los datos provenientes del informe de la Red de Apoyo a las Trayectorias Escolares (RATE) y del sistema de gestión de datos GEM indican, respecto al nivel de vinculación de los estudiantes con las escuelas, 22% presentó una vinculación “nula, escasa o intermitente”. Y en cuanto a la necesidad de apoyo pedagógico complementario, 14% de la población de estudiantes de nivel primario y un 21% de estudiantes secundarios lo necesitan.

2° Cohorte

Del total de escuelas participantes (195) la mayor proporción corresponden al Nivel Inicial (32,9%) y Primario (24,05%). Según los datos proporcionados por la RATE la modalidad de Educación Domiciliaria y

Hospitalaria fue la que registró mayor disminución en la matrícula interanual 2021 –2022, seguido de Educación Especial.

Asimismo, según el reporte de resultados de APRENDER 2019, las escuelas participantes registraron un desempeño por debajo del nivel básico tanto en Lengua (58% de los estudiantes) como en matemáticas (84% de los estudiantes). Otra fuente de caracterización es el Censo de Fluidez Lectora, que indica resultados críticos, 45% de los estudiantes de 3° grado leen menos de 35 palabras por minuto, 23% de estudiantes de 7° grado leen menos de 100 palabras y 32% de 5° grado no logran las 100 palabras por minuto.

Estos datos brindados dan cuenta de la pertinencia del programa en lo relativo a la atención de las trayectorias educativas de las escuelas participantes, en ambas cohortes se evidencian indicadores tanto de rendimiento académico bajos como desafíos en las habilidades vinculadas a la fluidez lectora.

3. Resumen de la implementación: resultados observados

En esta sección se describe un breve resumen de la implementación del programa, desarrollando las características y los resultados obtenidos en los grupos focales y encuestas administradas a supervisores, equipos directivos y docentes participantes.

Sobre el desarrollo del Programa

El dispositivo de formación tuvo en claro desde su concepción la necesidad de priorizar en el contenido y actividades a desarrollar las necesidades reales de los docentes de la provincia de Mendoza. Entre las prioridades que se presentan a diario podemos mencionar la necesidad de profundizar y consensuar sobre el tópico de trayectorias educativas. Es imperativo moverse entre las demandas del contexto escolar y las demandas de aprendizaje de las y los estudiantes. Otra necesidad del sistema que se tiene en cuenta es la de la formación docente pensada desde la realidad áulica.

Cómo se observa en la figura 6, el 96% de los participantes valoraron la experiencia de aprendizaje como "excelente" y "muy buena". Nueve de cada diez participantes recomendaría el programa a un colega. Y respecto al equipo de facilitadores, también se registró una valoración alta tanto en su desempeño durante los talleres como en los espacios de desarrollo teórico.

RESULTADOS ENCUESTA FINAL

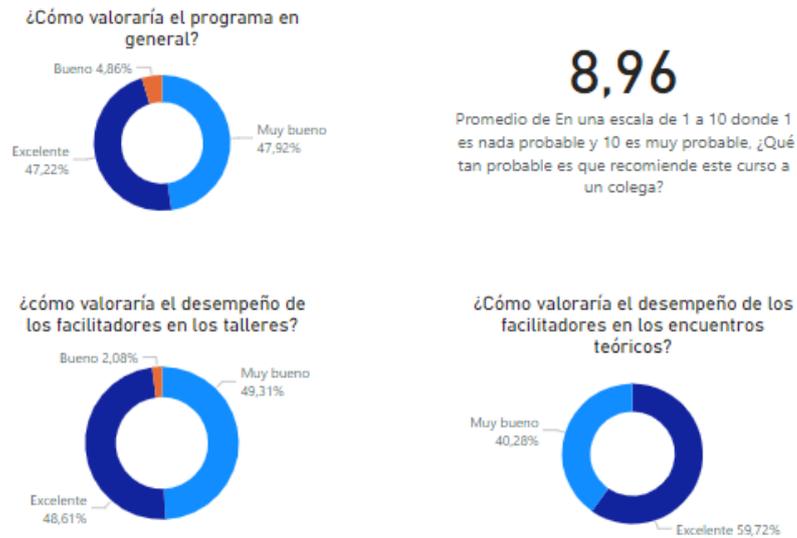


Figura 6: Datos recuperados Encuesta Final - (Datos agregados 1° y 2° Cohorte)

El programa buscó cubrir las necesidades reales de los docentes, es por ello que el contenido propuesto se orientó al trabajo con datos, la profundización y el consenso sobre el tópico de trayectorias educativas, la flexibilidad entre las demandas del contexto y las demandas de aprendizaje de los estudiantes. También se promovió una mirada de la formación docente centrada en el desarrollo de competencias necesarias para trabajar en el aula, la construcción de espacios de diálogo institucionales, haciendo partícipe al docente de los desafíos que atraviesa toda la institución. Dentro del contenido a debatir durante el cursado, también se abordaron los conceptos de Clima institucional y Cultura escolar. Se trabajó con los participantes la importancia de analizar los diferentes elementos que construyen la cultura institucional y que indefectiblemente impactan en los aprendizajes de las y los estudiantes.

Como se observa en la Figura 7 (42%) de los participantes indicaron que el 50% de los contenidos abordados durante el programa fueron nuevos, seguido de (30%) a los que el 75% del contenido fue novedoso. Se podría decir que, frente a estos datos, el programa logró cubrir un área vacante de formación y de actualización sobre contenido clave para el desarrollo profesional del docente y equipos directivos.

Así mismo, (83%) de los participantes calificaron como “suficiente” y “óptima” a la carga horaria y demanda de trabajo propuesta.

RESULTADOS ENCUESTA FINAL



Figura 7: Datos recuperados Encuesta Final - (Datos agregados 1° y 2° Cohorte)

Muchos de los programas que se desarrollan en la Fundación, tienen en común que reúnen a directores, docentes y supervisores de diferentes niveles y contextos. Este programa también buscó reunir a todos estos actores para brindar un espacio de intercambio al que pocas veces los docentes tienen acceso. Estos espacios fueron ponderados y agradecidos ya que brindaron la posibilidad de comenzar a avanzar en proyectos de articulación e inspirarse de la gran diversidad de instituciones educativas de la provincia.

“hay un gran acompañamiento a directivos y docentes con recursos que realmente permiten a todos los actores institucionales de la comunidad educativa, apropiarse de las herramientas que van a necesitar sobre todos los estudiantes para llevar a cabo su proyecto de vida” (supervisora)

“es orientador para el equipo directivo en cuanto a ubicarlos en la observación inmediata de cada una de sus instituciones este poniendo en valor tanto lo positivo como lo negativo que rodea a las escuelas y visualizar este metas concretas y realizables” (docente)

“una propuesta totalmente innovadora que promueve la participación de todos los actores en las escuelas y además es una propuesta innovadora que impacta directamente en los aprendizajes de los estudiantes de las escuelas de esta propuesta”. (supervisora)

“Es un programa innovador que permite implementar herramientas digitales para que los chicos las utilicen y las lleven a la práctica. Realmente muchas escuelas se han contagiado y

han planteado sus propuestas y están muy muy contentos con el avance que van teniendo” (docente)

Comentarios recuperados de la Encuesta Final - Datos agregados 1° y 2° Cohorte

Análisis comparativo entre encuestas iniciales y finales a participantes

El plan de monitoreo desarrollado para este programa incluyó el diseño y administración de encuestas a los participantes en una instancia inicial del programa y otra al finalizar. Dichos instrumentos recuperan datos sobre las características de su perfil y su percepción acerca de la existencia de las principales prácticas y competencias promovidas a lo largo del programa. Se espera que transcurrido el tiempo de participación existan cambios en su percepción.

Comparando los resultados de las encuestas inicial y final sobre la percepción de los participantes en cuanto a las competencias y principales prácticas que llevan adelante en sus instituciones, se observa en la Figura 8 un mayor aumento del nivel de acuerdo en aquellas vinculadas al conocimiento y habilidades necesarias para la gestión actual, prácticas pedagógicas que atienden a la heterogeneidad de los estudiantes, la implementación de metodologías activas, conocimiento y confianza para el empleo de herramientas TIC para aplicar en el aula así como una mayor claridad sobre la visión, misión y valores de la institución.

En menor medida se observa una variación del nivel de percepción en cuanto a su capacidad de liderar proyectos de innovación educativa, conocimiento de herramientas TIC para la gestión y el desarrollo de una planificación anual/áulica adecuada.

RESULTADOS CONTRASTE DE RESPUESTAS ENCUESTA INICIAL Y FINAL

Promedio de resultados Nivel de acuerdo en contar con conocimientos habilidades adecuados sobre prácticas promovidas por el programa (1 totalmente en desacuerdo a 4 totalmente de acuerdo)

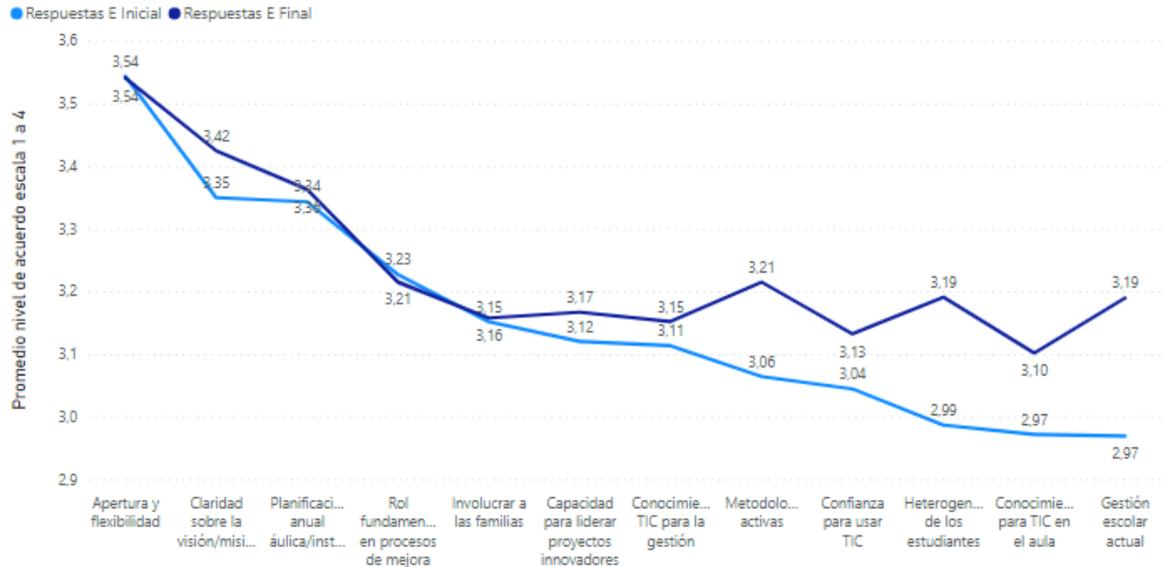


Figura 8: Datos recuperados Encuesta Inicial y Final- (Datos agregados 1° y 2° Cohorte)

A continuación, se presenta el detalle de los datos de percepción desagregados por competencia o práctica. El puntaje máximo en cada ítem es 4 y el mínimo 1. La figura 8 y la tabla 1 muestran el puntaje promedio (cuanto más cercano es este valor a 4, mayor el nivel de acuerdo respecto de la existencia de un nivel de conocimiento y/o habilidades adecuado de la práctica).

Tabla 1: Puntaje promedio de nivel de acuerdo. Detalle por tipo de encuesta

Competencias o prácticas relevadas en las encuestas	Inicial	Final	Variación
<i>Competencias vinculadas a las necesidades de Gestión escolar actual</i>	2,97	3,19	0,22
<i>Prácticas vinculadas a la atención de la Heterogeneidad de los estudiantes</i>	2,99	3,19	0,20
<i>Prácticas vinculadas a la aplicación de Metodologías activas</i>	3,06	3,21	0,15
<i>Conocimiento de herramientas TIC en el</i>	2,97	3,10	0,13

<i>aula</i>			
<i>Confianza para usar herramientas TIC</i>	3,04	3,13	0,09
<i>Claridad sobre la visión/misión/valores de la institución</i>	3,35	3,42	0,07
<i>Capacidad para liderar proyectos innovadores</i>	3,12	3,17	0,05
<i>Conocimiento de herramientas TIC para la gestión</i>	3,11	3,15	0,04
<i>Conocimiento y habilidades para desarrollar una planificación anual áulica/institucional</i>	3,34	3,36	0,02
<i>Estrategias para involucrar a las familias</i>	3,15	3,16	0,01
<i>Apertura y flexibilidad</i>	3,54	3,54	0,00
<i>Rol fundamental en procesos de mejora</i>	3,23	3,21	-0,01

También fueron comparados los resultados relativos a la frecuencia con la que se implementan ciertas prácticas promovidas desde el programa. En ese sentido se observó también un aumento en el nivel de percepción de los participantes entre los resultados de la encuesta inicial y final. Principalmente se destaca una variación respecto a “consultar con directivos o docentes de otras instituciones” así como a “realizar proyectos en conjunto con docentes de la misma escuela”. Este aumento en la frecuencia también se alinea con las prácticas y experiencias más frecuentemente registradas durante la implementación de los proyectos de innovación educativa y los comentarios de los participantes sobre su experiencia en el programa.

A continuación, se presenta el detalle de los datos de percepción desagregados por práctica y tipo de encuesta. El puntaje máximo en cada ítem es 4 y el mínimo 1. La figura 9 y la tabla muestra el puntaje promedio (cuanto más cercano es este valor a 4, mayor el nivel frecuencia de la práctica).

Tabla 2: Puntaje promedio de nivel de frecuencia. Detalle por tipo de encuesta.

Prácticas	Inicial	Final	Variación
Frecuencia en la que informa a las familias sobre el desempeño académico y socioemocional de los estudiantes	3,17	3,27	0,10
Frecuencia en la que consulta a directivos o docentes de otras escuelas para resolver desafíos del aula/institución	3,00	3,11	0,11
Frecuencia en la que comparte prácticas pedagógicas con otros colegas	3,26	3,33	0,07
Frecuencia en la que realiza proyectos en conjunto con otros docentes de mi escuela	3,09	3,20	0,11
Frecuencia en la que utiliza herramientas digitales en la labor docente	3	3,09	0,09

RESULTADOS CONTRASTE DE RESPUESTAS ENCUESTA INICIAL Y FINAL

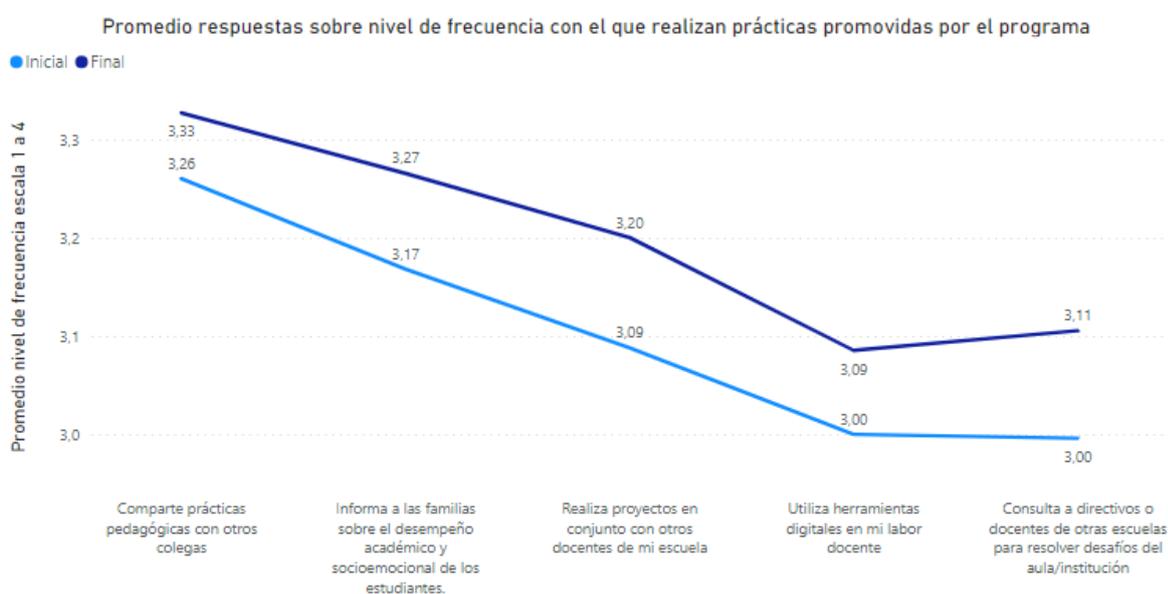


Figura 9: Datos recuperados Encuesta Inicial y Final- (Datos agregados 1° y 2° Cohorte)

Acerca de la implementación de los proyectos

La segunda etapa del Programa consistió en la implementación de los Proyectos de Innovación Educativa en las escuelas participantes. En esta sección se expone la cantidad y el alcance de los proyectos, el análisis de las principales problemáticas identificadas en su planificación y el estado de implementación en la que se encontraban las escuelas en la mitad de la etapa de seguimiento.

Los proyectos son aquello que “sucede en la escuela”. El objetivo fue formar a los equipos escolares en el diseño de proyectos de intervención escolar poniendo el foco explícitamente en el fortalecimiento de las trayectorias educativas. En algunos casos, enriquecer proyectos institucionales que ya existían.

“La plantilla del proyecto les ayuda un montón a organizar y a ubicar, qué es lo que quieren focalizarse ayuda un montón, el poder unificar los criterios de la gente que participa en el programa y que después lo puedan bajar” (Supervisora)

“Pero es un proyecto más afectivo, más distendido, es un proyecto que lo hacen con muchas ganas a comparación de otros proyectos que han llevado a cabo, eso es lo que hemos sentido.” (Supervisora)

Considerando las dos Cohortes ejecutadas durante el desarrollo de este programa, la Fundación acompañó el diseño de 275 Proyectos de Innovación Educativa, focalizados en el fortalecimiento de las trayectorias de estudiantes. A partir del análisis de los diseños, se observó un alcance de 47.626 estudiantes y el involucramiento de 5.552 docentes no participantes del programa. Se puede decir que, en promedio, el alcance de los proyectos planificados fue de 173 estudiantes y de al menos 20 docentes.



Figura 10: Cantidad y alcance de los Proyectos de Innovación Educativa

Del análisis del contenido de los 275 proyectos, se desprende que las seis principales problemáticas identificadas fueron: en primer lugar “Dificultades en Alfabetización y lectoescritura” (36%), seguido de “indicadores altos de deserción, ausentismo, repitencia y/o sobreedad” (29%), “bajo rendimiento escolar” (14%), “baja autoestima/motivación de los estudiantes” (11%), y en menor medida la “falta de uso de herramientas TIC en el aula” y el empleo de “metodologías de enseñanza y aprendizaje inefectivas/inadecuadas.”

ANÁLISIS PROYECTOS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA

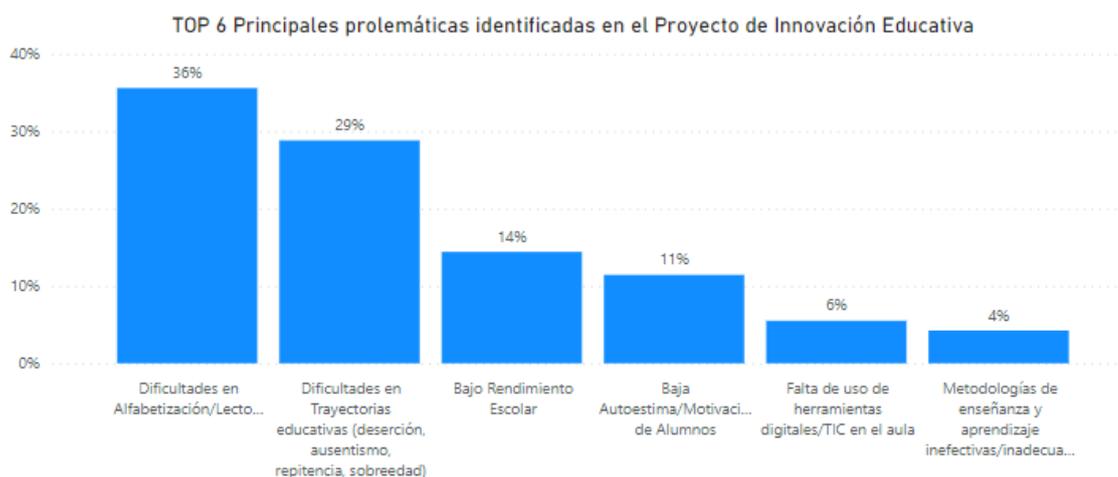


Figura 11: Datos recuperados de los proyectos de innovación educativa (Datos agregados 1° y 2° Cohorte)

Un componente clave de este programa es la implementación (Figura 11) de los proyectos planificados por los participantes y el acompañamiento durante el proceso. Se espera que, finalizada la fase de formación y planificación, los equipos escolares inicien las acciones planificadas en sus proyectos. Desde el equipo de la Fundación se generan distintas acciones de acompañamiento del proceso, tales como encuestas autoadministrada para dar cuenta de la etapa en la que se encuentran, así como el registro de los principales avances, participación en grupos focales y consulta a Supervisores.



Figura 11: Ciclo de implementación de los Proyectos de Innovación Educativa

Comparando el estado de implementación de los proyectos de ambas cohortes se observó una tendencia de avance de las acciones hasta una etapa intermedia de la mayoría de los proyectos. Como se observa en la Figura 12 en ambas cohortes se registró que la mayoría de los proyectos se encontraban en una etapa intermedia de implementación al momento de completar la primera encuesta de seguimiento.

En el caso de los proyectos de la 2° Cohorte, existe un porcentaje mayor (26%) de proyectos en etapa avanzada comparado con la Cohorte anterior. En ambas cohortes se registraron porcentajes iguales o menores al 10%, en etapas inicial y final, así como casos en los que no se logró implementar el proyecto.

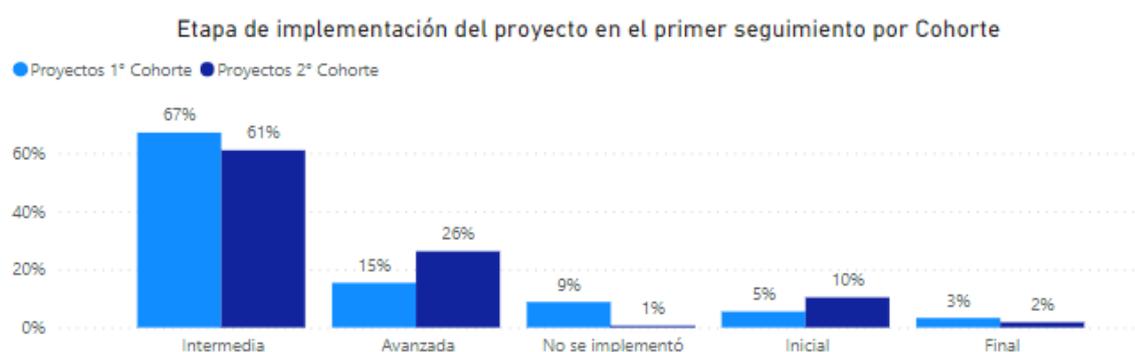


Figura 12: Datos recuperados de la 1° encuesta de seguimiento por Cohorte

Respecto de los resultados finalizado el proceso de seguimiento, se observó en las encuestas de la 1° cohorte que (52%) de los proyectos se encontraban en estado avanzado y (14%) en una etapa finalizada (Figura 13). Es decir que tres meses luego de la finalización de la etapa de cursada los equipos escolares lograron avances en el desarrollo de los objetivos propuestos en sus intervenciones. Se consideran los datos de la 1° cohorte ya que, al momento de la elaboración del presente informe, no se han procesado los datos de la encuesta final de seguimiento de la 2° cohorte, sin embargo, considerando que en el análisis comparativo de ambas cohortes en la primera etapa de seguimiento registra una tendencia similar en los avances, se puede considerar como representativo el análisis de la 1° cohorte.

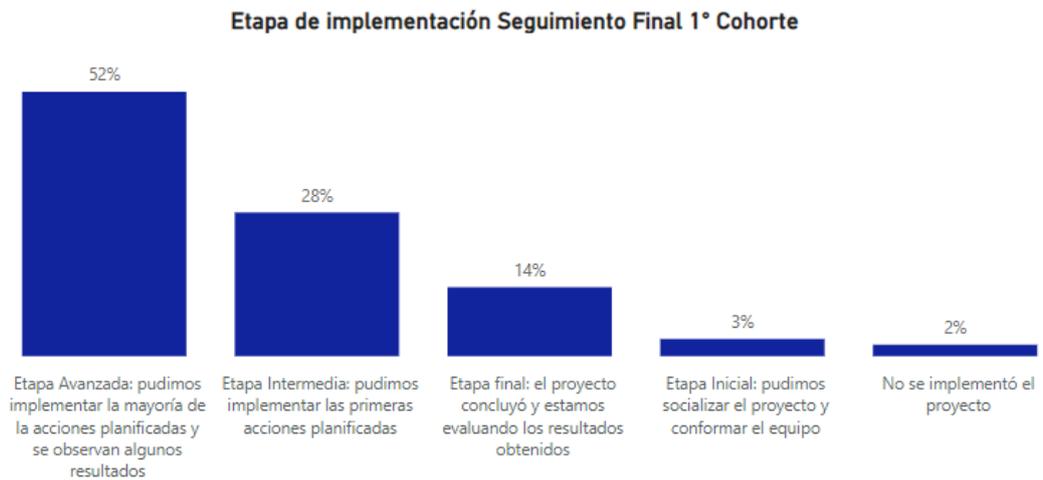


Figura 13: Datos recuperados de la Encuesta final de seguimiento 1° Cohorte

Resultados observados en la implementación

A continuación, se presentan los principales resultados observados en las instituciones educativas tras la implementación de los proyectos de innovación educativa. Se exponen datos extraídos de las encuestas y grupos focales a supervisores y participantes de la primera y segunda cohorte en lo referente a los factores claves, las prácticas destacadas, los cambios institucionales y los resultados en el fortalecimiento de las trayectorias de los estudiantes.

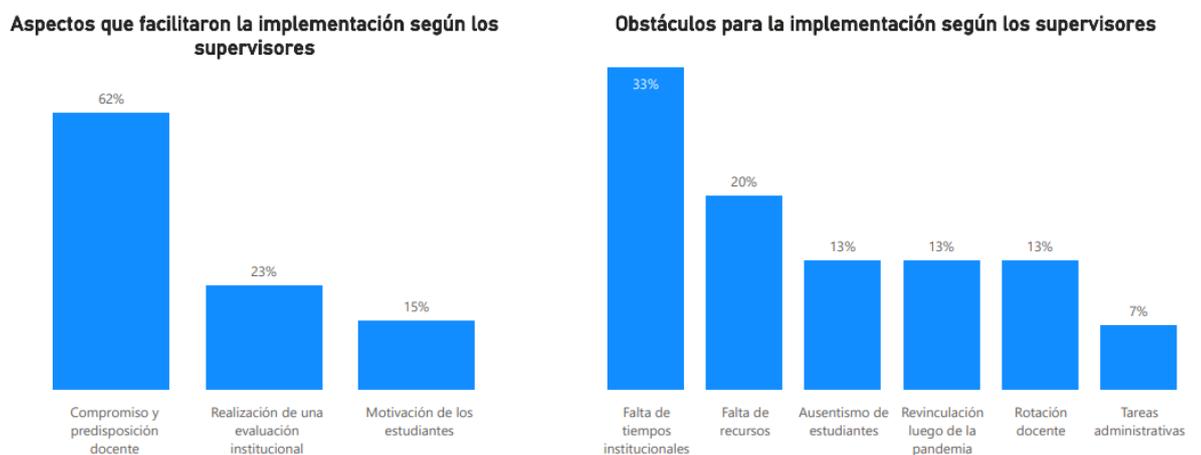


Figura 13: Datos recuperados del grupo focal y la encuesta a Supervisores. (Datos agregados 1° y 2° cohorte)

A partir de los datos extraídos de la codificación de las respuestas abiertas de las encuestadas a supervisoras y los testimonios en el grupo focal, se ha realizado un procesamiento cuantitativo de las respuestas para analizar la incidencia de las prácticas, obstáculos y resultados que señalan el equipo de supervisoras a cargo de las escuelas participantes.

En este gráfico se observa que el aspecto destacado por las supervisoras que más facilitó la implementación del proyecto es el compromiso y participación docente (62%) según lo mencionado en su participación:

“la participación y apertura docente, el trabajo en equipo, la difusión de propuestas” (Supervisora)

La predisposición se menciona frecuentemente asociada al trabajo en equipo entre docentes y la motivación de los participantes de la formación para impulsar nuevas propuestas. A continuación, se señala la realización de una evaluación institucional (23%) como un punto de partida fundamental para planificar un proyecto exitoso. Por otro lado, un tercio de los obstáculos que afirman que han surgido en la implementación consisten en la falta de tiempo institucionales para planificar y realizar reuniones entre los equipos:

“Encontrarse toda todos los docentes y poder articular y poder graduar, si bien lo han realizado utilizando ya sea una carpeta drive donde pueden hacer sus aportes no es lo mismo cuando se construye en la presencialidad creo que ese ha sido el mayor desafío”
(Supervisora)

En segundo lugar, se menciona la falta de recursos frecuentemente asociado a los problemas de conectividad y posesión de dispositivos electrónicos. Estos desafíos coinciden con los reportados por los participantes en la encuesta final de la implementación de proyectos de la 1° Cohorte en la que un 38% de los encuestados afirmó que el principal desafío consistió en las “dificultades para definir espacios y tiempos institucionales” seguido por la “falta de recursos tecnológicos”. En efecto, tanto supervisoras como participantes señalan los tiempos y los recursos como los obstáculos preponderantes.

¿Cuáles fueron los desafíos más grandes que te encontraste durante la implementación del proyecto?

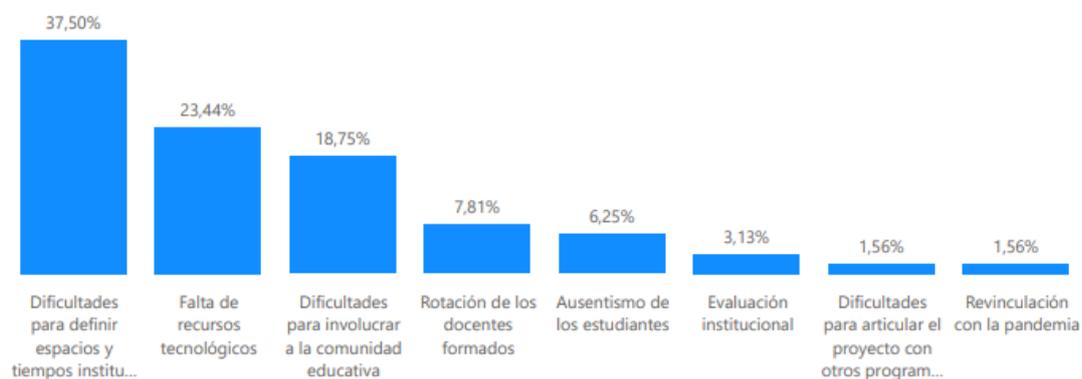


Figura 14: Datos recuperados del grupo focal a participantes de la 1° cohorte

Prácticas pedagógicas implementadas

Prácticas pedagógicas destacadas por los supervisores

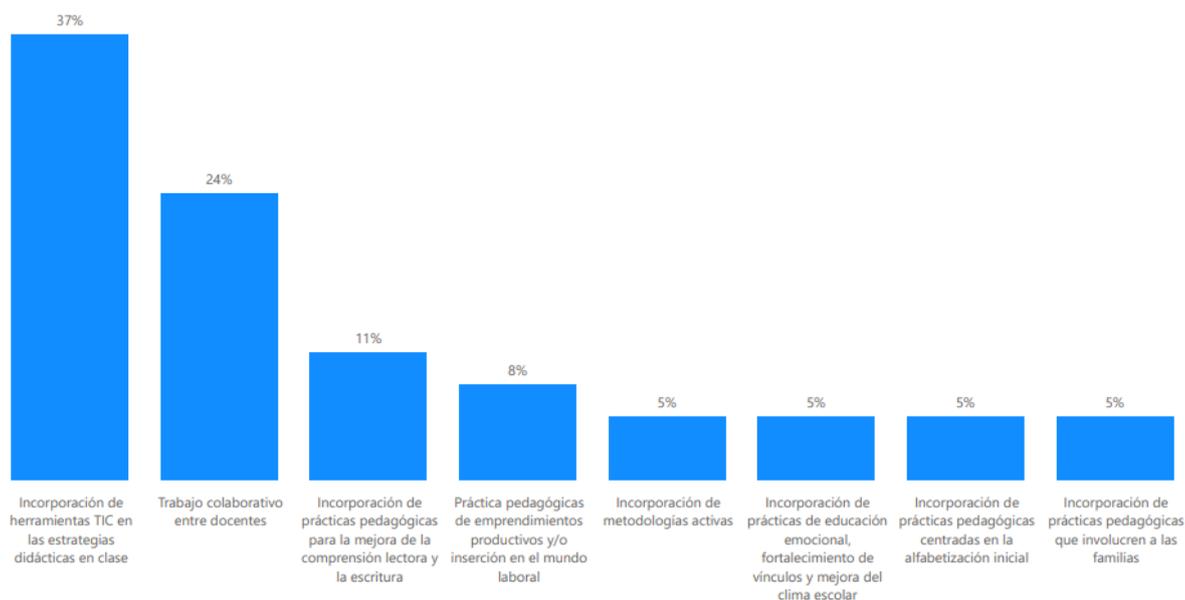


Figura 15: Datos recuperados del grupo focal a Supervisores. (Datos agregados 1° y 2° cohorte)

En el gráfico se observan las prácticas pedagógicas destacadas por los supervisores en el grupo focal y en los comentarios de las encuestas sobre la implementación del proyecto en las instituciones educativas a cargo.

Se destaca significativamente como la práctica pedagógica con mayor implementación la incorporación de las TIC en las estrategias didácticas de

clase (37%). La utilización de las TIC es un recurso que enuncia como un medio en la implementación del proyecto. Entre sus principales usos se encuentran el fortalecimiento de la comunicación, la continuidad de las trayectorias, el apoyo de la didáctica disciplinar y el desarrollo de nuevas capacidades en los estudiantes. Así se vislumbra en los siguientes testimonios:

“...se ha creado un entorno tecnológico y ha favorecido, no solamente la comunicación entre familias, no solo dentro de la escuela, sino también con la familia a través de los entornos tecnológicos han creado un blog” (supervisores 1° & 2° cohorte)

“han podido optimizar los recursos sobre todo el carro digital recursos que muchas veces están en la escuela y no se utilizan, estamos ante la era digital y los alumnos para ello es un recurso muy atractivo” (supervisores 1° & 2° cohorte)

“había muchas dificultades a nivel alfabetización adquisición de la lectoescritura comprensión lectora y también en la parte de resolución de problemas y uso de algoritmos. Entonces se proyectaron justamente en trabajar diferentes estrategias utilizando la tecnología como herramienta y la verdad se han logrado avances” (supervisores 1° & 2° cohorte)

En segundo y tercer lugar, se encuentran el trabajo colaborativo entre docentes (24%), y la alfabetización funcional (11%) - incorporación de prácticas para la mejora de la lectura y la escritura- que sumado a la alfabetización inicial (5%) arrojan un 16% de las prácticas destacadas por los supervisores.

Si contrastamos estos resultados con las prácticas que los participantes de la Primera Cohorte mencionaron en el grupo focal, observamos una tendencia similar en la distribución.

Prácticas destacadas en el grupo focal con Participantes - 1° Cohorte



Figura 16: Datos recuperados del grupo focal 1° Cohorte

Tal como se observa en el gráfico, de modo análogo a los testimonios de los supervisores, predominan el trabajo colaborativo (30%) y las prácticas pedagógicas para la mejora de la comprensión lectora y la escritura (19%) que, sumado a las prácticas de alfabetización inicial, arrojan el 31 %. Cabe destacar, la incorporación de las herramientas TIC tiene mayor presencia en el discurso de los supervisores mientras que en el caso de los participantes, la articulación entre áreas, ciclos y/o niveles (13%) se posiciona en el tercer lugar junto a las prácticas de educación emocional (11%) en cuarto lugar.

Estas prácticas se vinculan en tanto el trabajo en equipo se presenta como el punto de partida en la ejecución del proyecto y la generación de nuevas oportunidades de articulación entre áreas y niveles.

“...observo de las docentes que están llevando a cabo el proyecto, la suma de pequeños esfuerzos en equipo y que colaborativamente siempre da buenos frutos” (Participante, 1° cohorte)

“...hacer desde la interdisciplinariedad y que el profe de música se comprometiera y la profe de plástica, o sea, fue un trabajo en equipo” (Participante, 1° cohorte)

“en el tema del trabajo colaborativo, con todos tirando de la misma soga es excelente lo que pasa que se contagia, los mismos chicos se contagian de lo que ven ellos, somos el reflejo” (Participante, 2° cohorte)

Comentarios recuperados en el Grupo Focal

En segundo lugar, se encuentran las propuestas de alfabetización que componen el 31% de las prácticas implementadas. Estas temáticas fueron las más abordadas debido a que las problemáticas identificadas en alfabetización suponen un desafío para la mejora del desempeño de los estudiantes en todas las áreas y niveles:

“...es la producción de texto y la comprensión porque el año pasado en el 2021 vimos que la debilidad en mi diagnóstico fue la fluidez lectora. Entonces pensábamos que de esa manera podríamos lograr mejorar la comprensión y bueno, como llegamos a poner en práctica este proyecto fue con el compromiso de cada docente, que todos se animaron al cambio al innovar sus prácticas”
(Participante, 1° cohorte)

“...generar confianza en que desde sala de cuatro hasta séptimo se puede trabajar la alfabetización como un camino que no tiene fin, ¿no? Que se inicia en el hogar que sigue en la sala, en el séptimo. Utilizamos muchas de las de las aplicaciones que nos dieron que facilitaron el proceso...” (Participante, 1° cohorte)

“Compartir todas juntas en esas instancias y ver los logros de ellos chicos, que no querían saber nada, que no les gustaba leer, y ahora es una cosa que están esperando los momentos y de ir a la biblioteca o de cuando volvemos al fogón literario cuando hacemos esto, ¿eh? Bueno, entonces ha sido realmente algo precioso lo que lo que ha significado para nosotros como institución.” (Participante, 2° cohorte)

Comentarios recuperados en Grupo Focal

De modo transversal, se hace referencia a la relevancia de desarrollar prácticas que promuevan la educación emocional para afianzar el auto concepto académico de los estudiantes y mejorar el clima escolar dentro de la institución. Durante el grupo focal se registraron reflexiones que vinculan el trabajo con habilidades socioemocionales y su impacto en el desarrollo de la confianza en los estudiantes para mejorar su desempeño, especialmente en prácticas de alfabetización. Los siguientes testimonios ilustran esta relación entre aprendizajes y emociones:

“...nada sirve ningún aprendizaje se va a lograr si primero vos no fomentas el amor el involucrarte el levantar la autoestima del niño. Yo asocio mucho en la parte emocional con el aprendizaje, si el niño está en un aula que le genera alegría es

como que el aprendizaje se asegura como que se engancha...”
(Participante 1° cohorte)

“Que va a terminar el logro que hemos tenido es que nuestros alumnos han disfrutado muchísimo trabajar en conjuntos, sexto y séptimo grado se han ayudado muchísimo y han podido lograr expresarse y comunicarse sin miedo sin vergüenzas, o sea que ahí está el foco, no como un crecimiento un fortalecimiento de esa trayectoria en la expresión”
(Participante, 2° cohorte)

Comentarios recuperados del Grupo Focal

En menor medida también se hizo alusión a prácticas de incorporación de las TIC en estrategias de enseñanza (9%) con la creación de blogs, revistas y programas de radio y la utilización de nuevas aplicaciones en el aula como así también a estrategias para reflexionar sobre la propia práctica a través de dispositivos de autoevaluación y evaluación institucional para la formación continua.

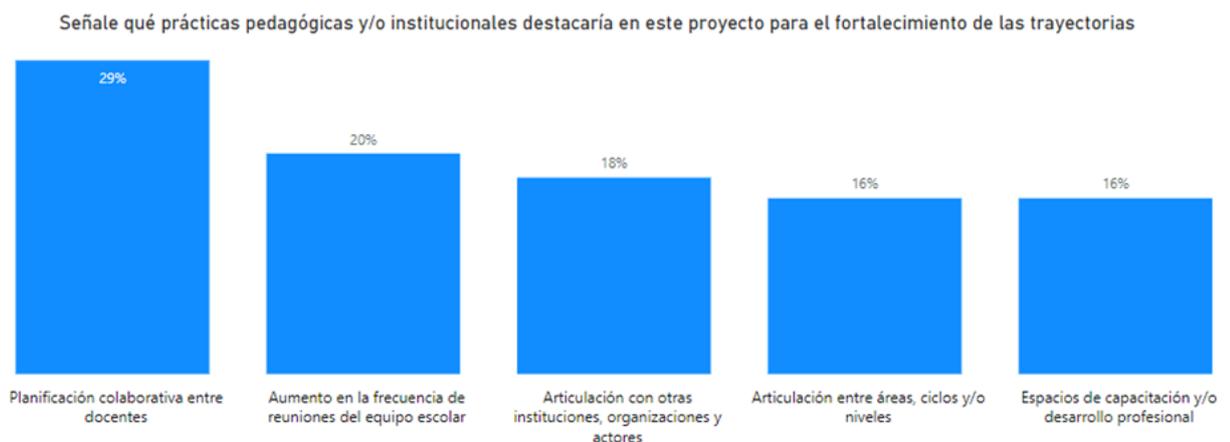


Figura 17: Prácticas destacadas por los participantes en la encuesta de implementación final - 1° Cohorte

Este gráfico ilustra la implementación de prácticas que los participantes ponderan en el top 5 para el fortalecimiento de las trayectorias educativas. En primera instancia, alrededor de un tercio de las prácticas apuntan a la planificación colaborativa entre docentes (29%), seguido del aumento en la frecuencia de reuniones del equipo escolar (20%). Resulta interesante destacar que ambas coinciden con los testimonios de los supervisores y los docentes

participantes del grupo focal, acerca de la importancia del trabajo colaborativo y la comunicación entre los actores para llevar adelante el proyecto.

En tercera instancia, se presentan la articulación con otras instituciones, organizaciones y actores con el 18%, seguido de articulación entre áreas, ciclos y/o niveles y espacios de capacitación y/o desarrollo profesional con el 16%.

En conclusión, al analizar las prácticas pedagógicas e institucionales que supervisores y participantes destacan en encuestas y grupos focales, **se observa una tendencia en a favor de las prácticas de trabajo colaborativo entre docentes, fortalecimiento de la articulación entre años, áreas y niveles y la incorporación de prácticas de alfabetización inicial y funcional.**

Resultados de la implementación para el fortalecimiento de las trayectorias

Con el objetivo de analizar los resultados de implementación de los proyectos para el fortalecimiento de las trayectorias de los estudiantes, se releva información sobre la percepción de participantes y supervisores. Observamos que más de la mitad de los supervisores (58%) afirma estar totalmente de acuerdo con la pertinencia del proyecto escolar para el fortalecimiento de las trayectorias, de modo semejante a la respuesta de las instituciones educativas que señalan que la contribución fue alta y muy alta.

¿El proyecto escolar es pertinente para el fortalecimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes de esta institución?

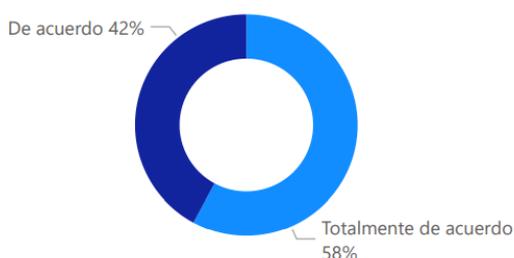


Figura 18: Datos extraídos de la encuesta a supervisores

El 100% de los supervisores afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo con la pertinencia del proyecto para el fortalecimiento de las trayectorias.

¿En qué medida considera que el proyecto escolar contribuyó al fortalecimiento de las trayectorias de los estudiantes hasta el momento?

● Alta ● Baja ● Media ● Muy alta



Figura 19: Datos extraídos de la encuesta final a participantes 1° Cohorte

El 57% de las instituciones educativas, señala que el proyecto ha tenido una contribución alta (47%) y muy alta (10%) en el fortalecimiento de las trayectorias educativas y un 42% una contribución media.

Resultados obtenidos

A continuación, se indican los resultados identificados por participantes y supervisores en el fortalecimiento de las trayectorias. De forma contundente, se observa que docentes, equipos directivos y supervisores afirman en la encuesta final de implementación y en los grupos focales, que observan una mejora en el desempeño académico de los estudiantes. En las tres técnicas de recolección de datos que se administraron, alrededor de la mitad - supervisores con 40% y encuestados con 49%- y más de la mitad de los participantes entrevistados (65%) menciona que han observado mejoras en el rendimiento.



Figura 20: Datos extraídos de la encuesta final a participantes de implementación de proyectos 1°Cohorte

La mitad de los participantes que reportaron haber observado resultados en las trayectorias educativas de los estudiantes, afirmaron que identificaron una mejora en el desempeño de los estudiantes (49%), seguido por un mayor

involucramiento de las familias en el acompañamiento de los estudiantes (13%) y una mejora en la tasa de asistencia en tercer lugar (12%).

Resultados de la implementación destacados por los supervisores

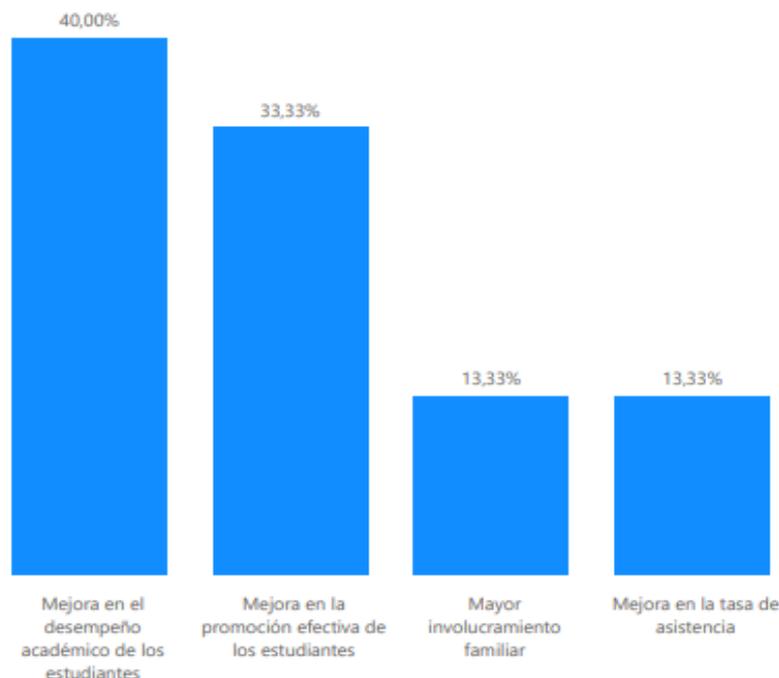


Figura 21: Datos extraídos de la encuesta final a Supervisores acerca de la implementación de proyectos 1° Cohorte

De acuerdo a los testimonios de los supervisores recabados en el grupo focal, tal como se indicó anteriormente, se observa una mejora en el desempeño académico en un 40% de los casos. Identificamos que las mejoras realizadas se relacionan con la alfabetización inicial y funcional, particularmente en el Nivel Primario, y en el Nivel Secundario tienden a predominar estrategias de acompañamiento de las trayectorias para aumentar la tasa de promoción efectiva. Muchos de los proyectos apuntan a estrategias de detección temprana del riesgo de los estudiantes, trayectos de articulación entre las áreas y plataformas para sostener la regularidad de la cursada. Se presentan algunos testimonios que dan cuenta de lo expuesto:

“yo creo que fuertemente en el primer ciclo dio muy buenos resultados respecto a esto de la de la lectura y la comprensión lectora utilizando distintas estrategias que implican las tecnologías.” (Supervisora)

“se ha visto también reflejado en las tomas de fluidez lectora, por ejemplo, donde con las estrategias que han

*aplicado los docentes se han logrado avances significativos”
(Supervisora)*

“Están trabajando mucho lo que serían trayectos, se ve fundamentalmente con el tema de los egresados cuando los alumnos vienen a rendir [...] trabajaron con un trayecto así completo una presentación de un proyecto que tiene que ver con el entorno laboral no cierto de la zona, eso también facilitó y bueno los chicos ya están a punto de egresar, también ha mejorado muchísimo el egreso de la escuela” (Supervisora)

De forma subsidiaria, figuran el mayor involucramiento familiar y la mejora en la tasa de asistencia, ambos posicionados en tercer lugar. La asistencia frecuentemente se vincula a la motivación de los estudiantes puesta en el proyecto como así también el aumento en el involucramiento familiar en proyectos que promueven la participación de la comunidad.

“Han tenido muy buen impacto en el mejoramiento de las asistencias en general” (Supervisora)

“En relación con la familia ha mejorado mucho la comunicación y la colaboración” (Supervisora)

Resultados del proyecto destacados por los participantes en el grupo focal

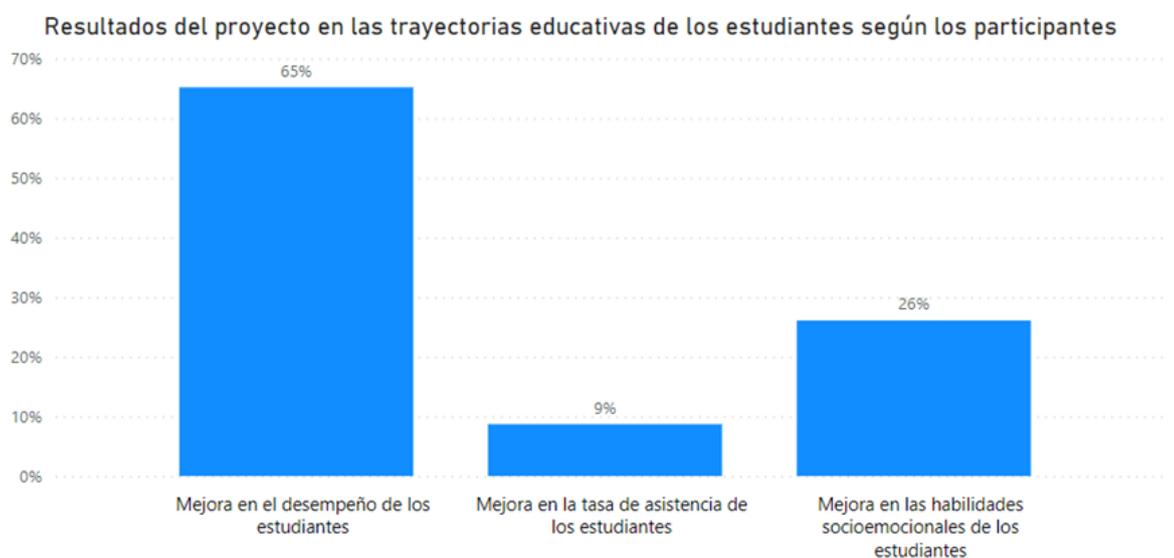


Figura 22: Datos extraídos del grupo focal a participantes

Los resultados del proyecto que mencionaron los participantes para el fortalecimiento de las trayectorias de sus estudiantes estuvieron centrados mayoritariamente en la mejora del desempeño de los estudiantes con 65% de las menciones, seguido por la mejora en las habilidades socioemocionales de los estudiantes en alrededor de un cuarto de los casos (26%) y, por último, la mejora en la tasa de asistencia de los estudiantes (9%).

La mejora en desempeño de los estudiantes está orientada fundamentalmente a la mejora de la lectura y la escritura, ya que tal como se expuso anteriormente, fueron el eje principal de los proyectos implementados.

“...las señales que nos indican es que nuestros niños leen y escriben cada vez mejor, cada uno dentro de sus posibilidades y van adquiriendo soltura en la expresión...”

“...ver los avances de los niños en la lectura y la expresión de sentimientos y pensamientos...”

“...mejora en la producción y comprensión. debemos seguir focalizadas en la fluidez...”

Comentarios recuperados en el Grupo Focal

En relación con los aprendizajes, se vislumbra la relevancia del trabajo con habilidades socioemocionales para la mejora de la autoestima, la autonomía y la motivación de los estudiantes en las actividades escolares:

“...trabajamos mucho la autoestima y ellos han mejorado su rendimiento...creen más en ellos mismos...”

También la motivación y los deseos de los estudiantes de participar en el proyecto se asocian en el discurso de los participantes del grupo focal al aumento en la tasa de asistencia, que a su vez se encuentra en el testimonio de los supervisores.

“...mejoraron las emociones y la pertenencia, querer venir y estar en la escuela porque si no me pierdo a ver qué hace el otro grande”

Parte II: Lo que aprendimos

1. En el desarrollo del programa

Después de haber transitado ambas cohortes del programa y reflexionando sobre el camino recorrido podemos delinear los aprendizajes que nos dejó esta experiencia: *¿Qué aprendimos acerca del desarrollo de este dispositivo de formación docente para el acompañamiento de trayectorias educativas? ¿Qué funcionó y qué no?*

Formato virtual

El contexto de pandemia obligó a plantear el programa en su origen desde un formato virtual. Este formato trajo como beneficio la oportunidad de alcanzar instituciones educativas de toda la provincia. Se buscó dar flexibilidad a los docentes para que elijan entre una serie de opciones el horario para cursar. Muchos docentes agradecieron contar con alternativas, pero el trabajo virtual durante los dos años de pandemia provocó un cansancio generalizado respecto de la cursada virtual. Dada la vuelta a la presencialidad, tener que conectarse durante dos horas después de la jornada laboral, se presentó como un desafío para algunos participantes.

En un análisis agregado de la encuesta final de la primera y segunda Cohorte, se recabaron las siguientes valoraciones y sugerencias del programa, producto de la estandarización de la pregunta “*¿Quisiera realizar algún comentario y/o sugerencia de mejora?*”

RESULTADOS DE LA ENCUESTA FINAL

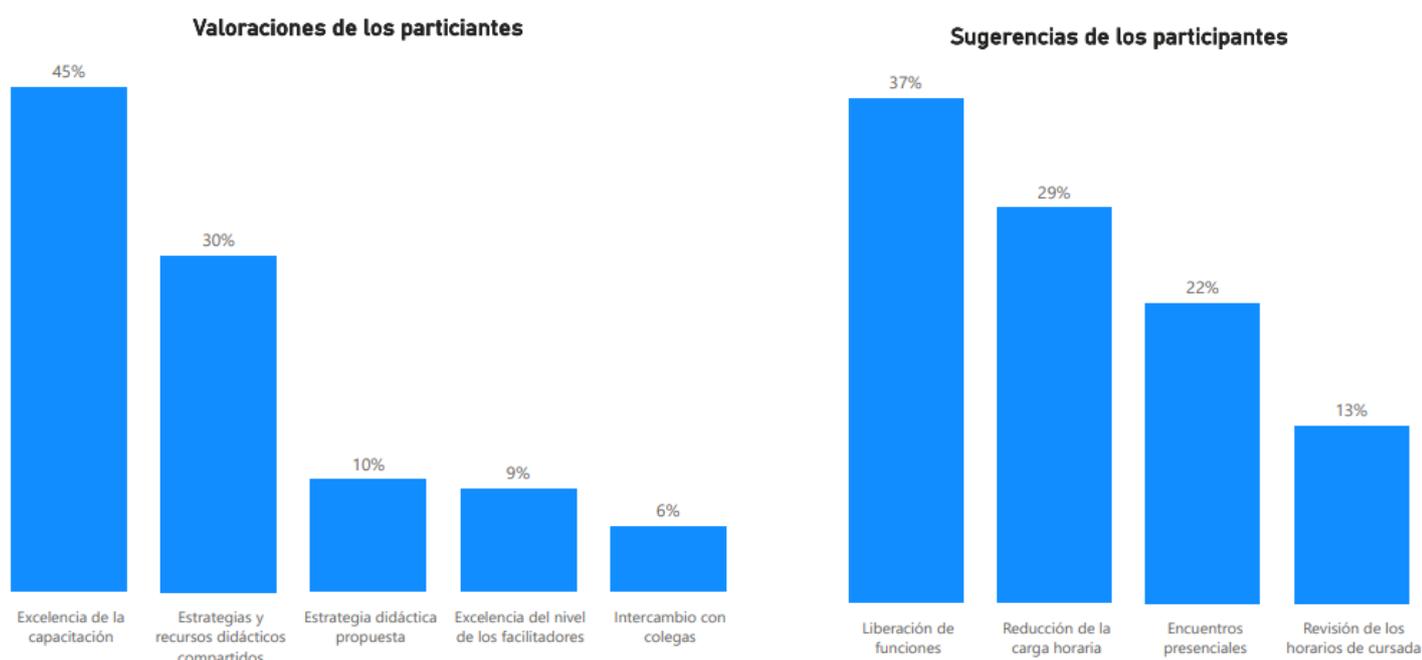


Figura 23: Gráficos elaborados a partir de las preguntas abiertas extraídas de la encuesta final. Datos agregados 1° y 2° cohorte

Un 45% de las valoraciones positivas de los participantes estaban orientados a comentarios sobre la excelencia, la calidad y el nivel del programa de formación en su totalidad, seguido por un 30% que se refieren a las estrategias y recursos didácticos que se llevaron del programa y, en tercer lugar, un 10% de ponderación de la estrategia didáctica propuesta en las clases.

En relación a las sugerencias, un 37% solicitan la liberación de funciones seguido por 29% de reducción de la carga horaria y un 22% de encuentros presenciales durante la cursada del programa.

Trabajo con diferentes niveles y modalidades

Reunir a diferentes actores del sistema (directivos, docentes y supervisores) y a diferentes modalidades y niveles se convierte en una necesidad cuando se quiere abordar la problemática de las trayectorias educativas. Los esfuerzos conjuntos son los que ayudan a sostener las trayectorias durante todo el sistema. La sinergia de la cooperación solo se puede conseguir en la medida en que cada actor conozca y reconozca los desafíos y características de cada nivel y modalidad.

La implementación de prácticas que los participantes ponderan en el top 5 para el fortalecimiento de las trayectorias educativas fueron: en primera instancia, alrededor de un tercio de las prácticas apuntan a la planificación colaborativa entre docentes (29%), seguido del aumento en la frecuencia de reuniones del equipo escolar (20%). Resulta interesante destacar que ambas coinciden con los testimonios de los supervisores y los docentes participantes del grupo focal, acerca de la importancia del trabajo colaborativo y la comunicación entre los actores para llevar adelante el proyecto.

También es importante mencionar el trabajo con supervisores durante este programa, sobre todo en la etapa de acompañamiento de la implementación de los proyectos. Su participación brindó datos desde una perspectiva técnica y de acompañamiento a las escuelas, acerca del estado de situación de los proyectos como de los principales resultados que se iban generando, es decir que la Fundación contó además de la visión de los participantes, con la posibilidad de contrastar con la mirada del equipo de supervisión.

Definir criterios para caracterizar las trayectorias educativas

Durante el desarrollo del programa uno de los puntos principales para debatir fue qué entendíamos por trayectorias educativas y qué indicadores y datos tomábamos para caracterizarlas (trayectorias ideales a las reales). La discusión llevaba a reflexionar sobre cómo los datos que recolectamos no siempre dan una idea completa de la trayectoria educativa de los estudiantes. Es un desafío como sistema unificar criterios y pensar más indicadores para medir y monitorear las trayectorias durante todo el sistema. Muchas veces el rendimiento académico es medido en función del contenido y no del desarrollo de las competencias.

Formación docente

Muchas veces las demandas del contexto no condicen con la formación docente inicial. Es importante que el contenido académico de una formación tenga siempre una bajada concreta a la realidad escolar. Durante los espacios de formación, el intercambio entre docentes y la metacognición guiada ayudan a contextualizar el contenido a la realidad institucional y a darle sentido real.

2. En las escuelas

Como se mencionó anteriormente, los proyectos son “aquello que sucede en las escuelas”, es por ello que este apartado reúne los principales aprendizajes que se observaron a partir del análisis de la experiencia de los equipos escolares durante el proceso de implementación de sus proyectos. Este aporte puede ser considerado una fuente de inspiración de actividades y prácticas concretas a las que pueden acceder distintas instituciones que puedan identificarse con las características y desafíos de las escuelas participantes en el programa.

A continuación, se presentan en formato de ficha técnica 24 proyectos seleccionados de ambas cohortes. Los criterios para su selección fueron, que respondan a las principales problemáticas identificadas por la mayoría de los proyectos, así como qué se encuentren, al momento del desarrollo de este reporte, en una etapa de implementación avanzada o finalizada con evidencia de resultados.

Las fichas se encuentran subdivididas en apartado según la problemática identificada:

- Dificultades en alfabetización y lectoescritura
- Dificultades en trayectorias educativas (ausentismo, deserción, repitencia, sobreedad)
- Bajo rendimiento escolar
- Baja autoestima/motivación de los estudiantes
- Falta de uso de herramientas TIC en el aula

Fichas según problemática:

Dificultades en Alfabetización/Lectoescritura

Para el abordaje de esta problemática se observaron una diversidad de estrategias institucionales orientadas principalmente a conformar espacios de formación docente en Alfabetización, el involucramiento de la comunidad, el trabajo interdisciplinar, el desarrollo de actividades artísticas, el uso estratégico de herramientas TIC, prácticas de autoevaluación, co evaluación y retroalimentación; y el fortalecimiento o refuncionalización de la biblioteca o espacios de lectura y la radio escolar.

Las actividades más destacadas fueron:

-  La elaboración de folletos, utilizando diversas estrategias de producción escrita.
 -  Aprovechamiento de recursos tecnológicos para fortalecer el proceso de alfabetización, en la presentación y exposición de las producciones de los estudiantes.
 -  Fogones literarios o Cafés Literarios.
 -  Visitas a bibliotecas y encuentro con escritores locales.
 -  Refuncionalización de espacios de bibliotecas o la generación de un espacio virtual y uso de QR como acceso.
 -  Radio escolar.
 -  Evaluación formativa a partir de la elaboración de paneles de registro de valores logrados semanalmente, la elaboración y entrega de insignias.
 -  Espacios de intercambio con la comunidad y en particular con las familias, como talleres específicos en función de sus necesidades, invitaciones a abuelos para compartir lecturas, etc.
 -  Actividades enfocadas en la autoestima y propuestas de producciones marcadas por la historia de vida y los proyectos futuros de las y los estudiantes.
- Integración artística e interdisciplinar: juegos innovadores, representaciones teatrales, etc.



Escuela 1-067 Rosa Isabel Trebes de Torres

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?

Conformar espacios Institucionales de Formación docente en Alfabetización para desarrollar y articular estrategias de escritura y lectura sostenidas entre Niveles y Ciclos.

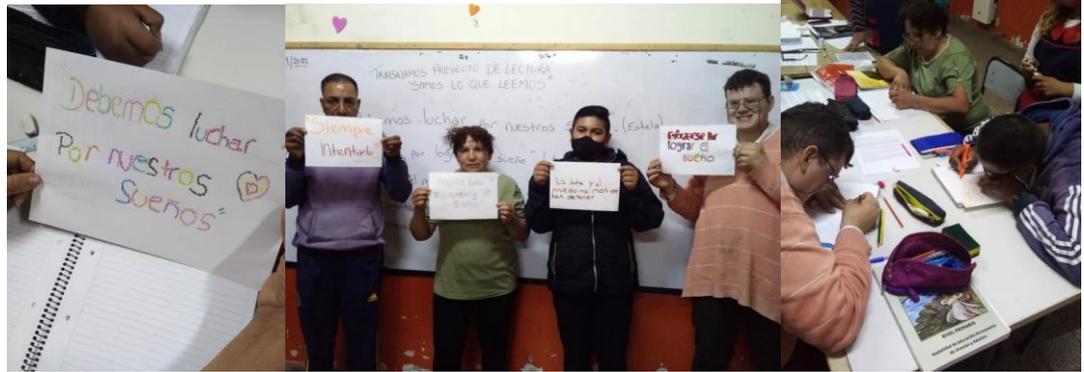
Se realizaron actividades de carácter institucional con foco en la lectura y escritura invitando a diferentes actores de la comunidad.



3-023 VICTOR ABELARDO ALVAREZ

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?

Se puso foco en la autoestima y realizaron propuestas de producciones marcadas por la historia de vida y los proyectos futuros de las y los estudiantes.



1-127 Profesor Gerónimo Sosa

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?

Se utilizaron recursos tecnológicos para fortalecer el proceso de alfabetización
Se invitaron a referentes de la comunidad para motivar y abrir nuevas oportunidades de comunicarse



Actividades con herramientas TIC



SERGIO CATENA N° 2703

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?

Se plantearon las propuestas donde colaboraron todos los docentes, desde la planificación hasta la elaboración de los recursos.

Elaboración de folletos, utilizando diversas estrategias de producción escrita.

Fogones literarios con la participación de los padres.

Incorporación de lectura en la biblioteca. Trabajo de análisis y reescritura



Jornada de trabajo del equipo docente - Actividades con estudiantes fogón y reseñas de lectura



1-016 Petrona Guiñazú de Burgoa

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?

Elaboración de paneles de registro de valores logrados semanalmente. Elaboración y entrega de insignias.

Espacio de lectura por parte de abuelos de los alumnos y reflexión.

Trabajo a partir de video y elaboración de tarjetas.



Tablero de logros - Espacio de lectura con abuelos



2-005 RAQUEL MENÉNDEZ DE PAVÓN

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?

Reuniones con las familias para relevar sus necesidades de trabajo en comunicación con sus hijos con discapacidad. Talleres para fortalecer a las familias y contribuir a las trayectorias de los estudiantes



Reunión con familias



José M Llorens

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?

Formación en servicio.

Evaluación formativa. Prácticas de autoevaluación, coevaluación y retroalimentación.

Revisión de prácticas vigentes y adecuación en función de los resultados obtenidos.

Participación familiar



Actividades con estudiantes - Difusión proyecto



CENS 3-499 Aula Núcleo de Gustavo André

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?

Biblioteca virtual.

Involucrar a toda la comunidad educativa a encuentros de lecturas mensuales en un "café literario". Visitas a bibliotecas y encuentro con escritores locales

Uso de herramientas tecnológicas



QR Biblioteca virtual - Difusión actividades culturales



Escuela n°64 Equipo IRIS

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?

Integración artística y disciplinar (Teatro: lambe, teatro de sombras, cuentos sensorio-perceptivo, caja luminosa Tecnología, arte)

Talleres orientados a los padres.

Biblioteca virtual.

Trabajo con otros referentes de la comunidad: Institutos de formación en educación especial, psicología, teatro y trabajo social)



Actividades artísticas - Flyer difusión Biblioteca virtual



1-552 Bandera Argentina

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en Alfabetización/Lectoescritura?



Uso sistemático de la biblioteca institucional y móvil.

Armado de un proyecto de radio escolar para fortalecer la lectura y escritura

Juegos innovadores, representaciones teatrales, talleres que apunten a la lectura y escritura.



(izq) Radio educativa - (Der) Visita de Narradores locales

Dificultades en Trayectorias educativas (deserción, ausentismo, repitencia, sobreedad)

El abordaje de esta problemática implicó una diversidad de estrategias a nivel institucional orientadas principalmente a mejorar los indicadores de ausentismo y revinculación de los estudiantes. Se observa que luego de la pandemia y de la virtualidad las trayectorias se ven discontinuadas por diversos factores como la distancia, desinterés, falta de conectividad, falta de herramientas, pocas oportunidades de lectura y socialización entre pares, escasa mediación docente y vulnerabilidad social. Se menciona en la mayoría de las descripciones de la problemática la importancia de vincular activamente a las familias y generar espacios y actividades atractivas y de mayor protagonismo para los estudiantes.

Las actividades más destacadas fueron:

-  Centro de estudiantes
-  Foro de estudiantes
-  Trabajo con lectoescritura para la comunicación verbal y escrita mediante el uso práctico de las TIC.
-  Talleres vinculados a brindar herramientas que sirvan para llevar adelante

un microemprendimiento: taller de cocina, de artesanías, de computación, de escritura, etc. Planificar una muestra de los productos.



Diseño de historietas.



Confección de juegos didácticos con material reciclable.



Elección e implementación de una plataforma virtual de apoyo para los estudiantes con trayectorias débiles o intermitentes.



Generación de espacios de capacitación para aquellos docentes que lo soliciten.



Gestión de recursos como internet para la institución.



Incorporar la metodología de ABP.



4-022 GENERAL ENRIQUE MOSCONI

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en las trayectorias de los estudiantes (ausentismo, deserción, repitencia, sobreedad)?

Se creó un Centro de Estudiantes para fortalecer la participación de los estudiantes y su compromiso con la escuela y su trayectoria.

Se han llevado a cabo reuniones con delegados escolares



Rifa organizada por el Centro de estudiantes

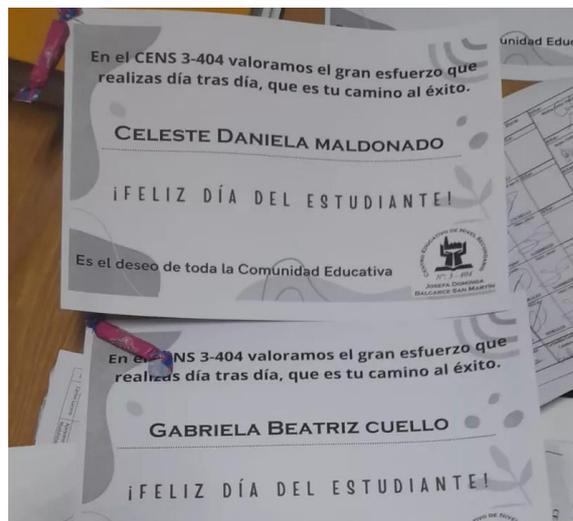


JOSEFA DOMINGA BALCARCE SAN MARTÍN DE GUTIÉRREZ ESTRADA

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en las trayectorias de los estudiantes (ausentismo, deserción, repitencia, sobreedad)?

Selección e implementación de una plataforma virtual de apoyo para los estudiantes con trayectorias débiles o intermitentes. Generación de espacios de capacitación para aquellos docentes que lo soliciten.

Acuerdo del uso de fondos de "Mendoza Educa" para la contratación de un servicio tercerizado de internet.



**Estimado DGE 3-404
Josefa Dominga Balcarce
San Martín - (contacto)
Natalia Tarico, Gracias
por elegirnos en adjunto
le remitimos PDF con
nuestra propuesta de
servicio por Ud aceptada.**

Próximamente nos pondremos en contacto con Ud para coordinar la puesta en marcha del servicio.



Saludos Cordiales.

Visite nuestra [página web](#) para cualquier otra consulta.

Actividad de reconocimiento a estudiantes - Nota de gestión de internet



CEBJA Marta Suzana Menendez

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en las trayectorias de los estudiantes (ausentismo, deserción, repitencia, sobreedad)?

Trabajo con lectoescritura para la comunicación verbal y escrita mediante el uso práctico de las TIC.

Talleres vinculados a brindar herramientas que sirvan para llevar adelante un microemprendimiento: taller de cocina, de artesanías, de computación, de escritura. Confección de juegos didácticos con material reciclable para brindar a la primaria con quien comparten edificio.

Diseño y elaboración de etiquetas y textos instructivos mediante el uso de las TIC

Una muestra en donde convergen todas estas actividades: muestra y venta de artículos elaborados durante los talleres.



Flyer de difusión - Armado de juegos con materiales reciclados para nivel primario



Escuela 1-041 José Albino Gutierrez

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en las trayectorias de los estudiantes (ausentismo, deserción, repitencia, sobreedad)?

Brindar nuevas propuestas recreativas especialmente los días viernes, cuando se registra mayor ausentismo. Ejemplo: Viernes de Científicos, taller de títeres. Planificar el desarrollo de distintas actividades a lo largo de la semana para concluir en los talleres del día viernes.

Motivar a alumnos y familias a participar en las actividades programadas



Talleres "Científicos" a la izquierda, "Teatro de títeres" a la derecha.



4-022 GENERAL ENRIQUE MOSCONI

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en las trayectorias de los estudiantes (ausentismo, deserción, repitencia, sobreedad)?

Profundizar actividades extracurriculares, salidas educativas, encuentros con otras instituciones; con el fin de generar mayor sentido de pertenencia de los/as estudiantes.

Convocatoria a de un foro de estudiantes

Difundir la oferta y propuesta pedagógica en la comunidad en general mediante producciones generadas de manera interdisciplinar.



Foro de estudiantes



Campeonato de fútbol inter CENS

Bajo Rendimiento Escolar

Frente al bajo rendimiento escolar de los estudiantes, los equipos escolares de los proyectos seleccionados se enfocaron en despertar el interés y la motivación, generando propuestas que resulten atractivas y al mismo tiempo que promuevan la autonomía en su proceso de aprendizaje.

Las estrategias lúdicas fueron la principal opción desarrollada, ya que son atractivas para los estudiantes y también se puede dar continuidad en los distintos años y niveles educativos.

Las actividades más destacadas fueron:



Ludoteca disponible en el aula



Juegos recreativos intra e interinstitucionales



Juegos para el desarrollo del pensamiento lógico matemático (ej. bingo, loterías, situaciones de la vida real que impliquen el uso de la matemática, uso del dinero, etc.).



Formación docente en estrategias lúdicas



Escuela 2-715 Sin Nombre

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en las trayectorias de los estudiantes (ausentismo, deserción, repitencia, sobriedad)?

Elaboración de juegos como alternativa al aprendizaje tradicional (adultos/ jóvenes con discapacidad)

Juegos de coordinación

Bingo adaptado

Juegos recreativos con otras instituciones



Juegos de coordinación intra institucionales - Jornada interinstitucional de juegos recreativos



Escuela ISABEL LA CATOLICA

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de dificultades en las trayectorias de los estudiantes (ausentismo, deserción, repitencia, sobreedad)?

Elaboración de juegos para desarrollar el aprendizaje en matemática



Estudiantes aplicando juegos propuestos



Jornada de estrategias lúdicas para docentes

Baja autoestima/motivación del estudiante

Las instituciones que enfocaron sus proyectos en abordar la baja autoestima de los y las estudiantes, observaron asociada a esta problemática, el impacto de la pandemia y el contexto de aislamiento, casos de depresión y desmotivación, así como la necesidad de fortalecer vínculos con sus pares y comunidad y la importancia de acompañar la construcción de un proyecto de vida frente a la vulnerabilidad socioeconómica. También se vinculó esta problemática con casos en los que los/as estudiantes presentan consumo problemático de sustancias.

Las actividades más destacadas fueron:

-  Talleres de fortalecimiento de autoestima y desarrollo personal.
-  Interacción de los estudiantes con otras instituciones.
-  Promover acciones vinculadas a la vida saludable para potenciar los aprendizajes
-  Talleres artísticos



CEBJA 3-110

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de baja autoestima de los estudiantes?

Taller con el equipo docente: análisis de situación, trabajo en equipo. Video de socialización.

Talleres artísticos con los estudiantes para reconocer las diferentes partes del cerebro adolescentes y comprender su funcionamiento en la vida cotidiana

Trabajo sobre cualidades positivas de cada uno a partir de un micro relato de Eduardo Galeano "Fueguitos".



(Izq) Taller cerebro adolescente - (Der) Reflexión micro relato Galeano



ESCUELA N° 3-475 (C.E.N.S.)

¿Qué prácticas se llevaron a cabo para abordar la problemática de baja autoestima de los estudiantes?

- Promover acciones vinculadas a la vida saludable para potenciar los aprendizajes:
- Fortalecimiento de espacios de encuentro para estudiantes y docentes
 - Generar conciencia sobre el consumo de alimentos, para adquisición de conductas positivas en relación con una alimentación saludable.
 - salida recreativa que proponga ejercicios físicos básicos al aire libre. Caminata saludable.
 - Taller para brindar información sobre causas y efectos del Consumo problemático



Muchos de nuestros estudiantes vienen al Cens en ayunas, tanto en el turno mañana como tarde. Algunos de los motivos se deben a que no tuvieron el tiempo, dinero, y el motivo más preocupante la falta de hábitos saludables, hacia el cuidado propio, la baja autoestima y depresión.

(Izq) Charla "Educar la Felicidad" en el Teatro Mendoza - (Der) Imagen recuperada de video de promoción del proyecto [ver](#)

Falta de uso de Herramientas Digitales/TIC en el aula

Tal como se evidenció en el relevamiento de principales problemáticas asociadas por los participantes al fortalecimiento de las trayectorias de los/las estudiantes, el uso de las herramientas TIC se percibió como un aspecto clave en varios de los proyectos presentados. Considerando a las TIC como herramientas facilitadoras del aprendizaje por la motivación y espacio de protagonismo para el estudiante, como su vínculo con la vida real como se vio en el caso de jóvenes y adultos y el fortalecimiento de sus habilidades para desenvolverse en lo relativo al uso de aplicaciones digitales.

Las actividades más destacadas fueron:

-  Utilización de recursos tecnológicos aplicados a distintas situaciones de la vida real.
-  Actividades de evaluación con herramientas TIC como Códigos QR.
-  Desarrollo de actividades lúdicas propuestas por los estudiantes.
-  Formación docente en herramientas TIC para aplicar en el aula.
-  Proyectos con estudiantes como protagonistas, donde el trabajo colaborativo y las habilidades de investigación se ponen en juego.

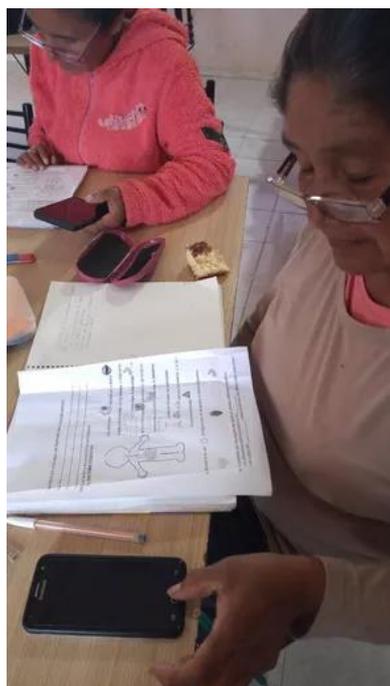


CEBJA 3-240

¿Qué prácticas concretas se llevaron a cabo para abordar la problemática de la falta de uso de herramientas digitales en el aula?

Utilización de recursos tecnológicos aplicados a distintas situaciones de la vida real, por ej. realizar trámites en ANSES en forma online. Preguntas concretas con los alumnos ¿qué deseo hacer?, ¿cómo lo voy a hacer? ¿y qué necesito para poder seguir los próximos pasos?

Nuestro objetivo fue ayudar a nuestros alumnos a lograr autonomía tecnológica y en eso trabajamos y trabajaremos proyectando el 2023



Escuela: 4-237 12 de Octubre

¿Qué prácticas concretas se llevaron a cabo para abordar la problemática de la falta de uso de herramientas digitales en el aula?

Uso de las TIC en la hora de Comunicación Social. Los alumnos de 5to año, entre

los cuáles se encuentran dos estudiantes con CUD, se muestran motivados al momento de rendir un examen. El mismo fue realizado con un formulario de Google y utilizando un código Qr.

Uso de un blog



Actividad de evaluación con códigos QR



Escuela 1-679 Maestro Alfonso García López

 Qu  prácticas concretas se llevaron a cabo para abordar la problemática de la falta de uso de herramientas digitales en el aula?

Los estudiantes realizaron cómics, sopas de letras y crucigramas de los capítulos leídos del libro "Penales en la siesta".

Con el desarrollo de las actividades se evidenció el entusiasmo de los estudiantes por realizar la lectura del libro y así desarrollar, luego de su comprensión, las actividades propuestas.



Trabajo de lectura y desarrollo de actividades lúdicas por parte de los estudiantes



1-161 Patria

¿Qué prácticas concretas se llevaron a cabo para abordar la problemática de la falta de uso de herramientas digitales en el aula?

Relevamiento y capacitación del equipo docente en metodologías activas
Actividades colaborativas entre estudiantes



Trabajo con TIC en el aula



Formación docente en servicio - Registro de proyectos con estudiantes protagonistas

Es importante aclarar que se planificaron una diversidad de actividades y que las mencionadas problemáticas presentan puntos de conexión y desafíos muy similares, lo que no permite generalizar y asociar determinadas prácticas a resultados esperados para cada problemática. Sin embargo, se pueden mencionar algunas tendencias como por ejemplo el caso de los proyectos que se centraron en el bajo rendimiento, se promovieron en su mayoría actividades lúdicas. Por su lado, los proyectos de dificultades alfabetización presentan en común un componente de espacios de formación docente y de apertura hacia la comunidad y actividades artísticas; en lo referente a la baja autoestima y motivación de los estudiantes también se favorecieron espacios de mayor protagonismo y consulta a los estudiantes seguido de actividades de distensión y trabajo con otros cursos y/o instituciones.

Se podría decir, que, en líneas generales, estas problemáticas seleccionadas se plantearon como puntos de partida para el abordaje del fortalecimiento de las trayectorias desde distintos ángulos.

Más allá de la temática específica de cada proyecto, en testimonios de los participantes, se observa que (25%) de los aprendizajes destacados durante su experiencia que podrían ser útiles para futuras implementaciones fueron: el uso de manera transversal de las TIC en sus proyectos, seguido por la importancia de promover el aprendizaje colaborativo entre estudiantes y docentes (22%) y la adquisición habilidades específicas para el diseño y planificación de un proyecto institucional (13%).

¿Qué aprendizajes te llevás de este programa para la implementación de futuras líneas de acción en la institución?

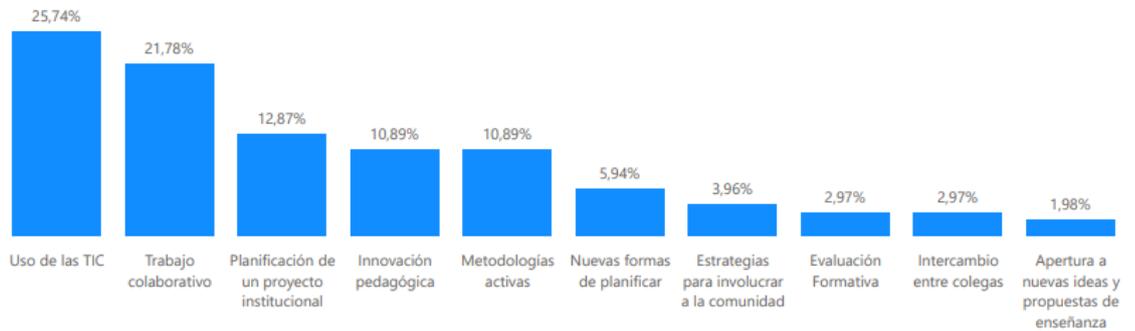


Figura 24: Datos extraídos de la Encuesta Final datos agregados 1° Cohorte

Parte III: Recomendaciones

La experiencia de implementación y evaluación del Programa, permitió evidenciar a través de las encuestas, el acompañamiento en la implementación de los proyectos y los grupos focales, algunas lecciones aprendidas y aspectos relevantes, que pueden ser considerados insumos y recomendaciones para el diseño de futuras políticas educativas:

En relación a las **características relevantes de los dispositivos de formación**, el desarrollo profesional docente debe contemplar instancias formativas que atiendan el contexto en el que las instituciones están inmersas y los desafíos que enfrentan. Este es el caso, del fortalecimiento de las trayectorias educativas, que, siguiendo la encuesta inicial y los datos de línea de base provistos por Dirección General de Escuelas, se puede ver que las escuelas participantes poseían como desafío primordial el acompañamiento de las trayectorias educativas, por lo que ser parte de este trayecto formativo fue fundamental.

Asimismo, los dispositivos formativos, deben diseñarse desde una mirada práctica, aplicable y que ponga a disposición una serie de herramientas concretas para la bajada real y concreta a las escuelas.

En términos del formato, se vuelve clave pensar en programas que contemplen un formato flexible, con una carga semanal pertinente, la posibilidad de obtener liberación horaria o un porcentaje de carga horaria de manera autoasistida para garantizar la participación activa y favorecer la disposición de los docentes en estas instancias. Si bien el formato virtual permitió alcanzar instituciones de toda la provincia, se desprende la necesidad de avanzar hacia formatos híbridos de formación ya que la virtualidad implica un elevado grado cansancio luego de dos años de pandemia.

Los espacios de formación docente son más significativos cuando contemplan variedad de niveles, modalidades y contextos, fomentando el intercambio, los espacios colaborativos y el abordaje de desafíos comunes.

Es importante seguir trabajando y reflexionando sobre ciertas cuestiones: ha quedado expuesto como los datos que se comparten en el sistema de gestión no siempre dan una idea completa de la trayectoria educativa de los estudiantes. Esto presenta la necesidad de pensar más indicadores para medir y monitorear las trayectorias durante todo el sistema

(muchas veces el rendimiento académico es medido en función del contenido y no del desarrollo de las competencias). También es importante que el contenido académico de una formación docente tenga siempre una bajada concreta a la realidad escolar.

El liderazgo, es un componente esencial para el fortalecimiento de la gestión escolar, y para el acompañamiento de las trayectorias educativas. **El involucramiento del director y del supervisor es crucial** para la mejora de las prácticas educativas, y por ende de los aprendizajes. Solo trabajando de manera sistémica se alcanzan consensos y logros en la mejora de las prácticas pedagógicas educativas. En ese sentido es clave mencionar que las prácticas y competencias en las que se registró una variación respecto del inicio y final del programa fueron: Competencias vinculadas a las necesidades de Gestión escolar actual, Prácticas vinculadas a la atención de la Heterogeneidad de los estudiantes, Prácticas vinculadas a la aplicación de Metodologías activas y Conocimiento sobre herramientas TIC para aplicar en el aula.

En relación a las trayectorias educativas, las principales problemáticas detectadas fueron: dificultades en alfabetización y lectoescritura, dificultades en trayectorias educativas (ausentismo, deserción, repitencia, sobreedad); bajo rendimiento escolar; baja autoestima/motivación de los estudiantes; falta de uso de herramientas TIC en el aula. Para su abordaje, **se sugiere avanzar hacia proyectos educativos que contemplen prácticas de trabajo colaborativo entre docentes, fortalecimiento de la articulación entre años, áreas y niveles y la incorporación de prácticas de alfabetización inicial y funcional, así como el uso transversal de herramientas digitales.**

Este reporte incluyó una selección de proyectos con los cuales se elaboraron fichas técnicas con detalles acerca de las prácticas concretas que fueron llevadas adelante para abordar distintos desafíos vinculados a las trayectorias de los estudiantes y sus resultados, en ese sentido se recomienda generar contenido y espacios que pueda servir como inspiración para los equipos escolares que puedan sentirse identificados con un contexto o problemática similares.

Como se mencionó con anterioridad, este programa contó con la participación estratégica de supervisores, no solo en la etapa de formación sino también en un rol clave para aportar datos desde su mirada acerca del avance y principales resultados de los proyectos de innovación educativa. En ese sentido también fueron consultados acerca de cuáles podrían ser las principales reflexiones luego de esta experiencia de formación y acompañamiento a los equipos escolares:

- Continuar generando propuestas de formación en red: “necesitamos continuar estas propuestas de trabajar unidos desde las instituciones escolares con ustedes para poder lograr buena comunicación y buenos resultados, necesitamos empezar a hacer para vincularnos más quizás, no solamente con ustedes como institución, sino con otras y lograr visibilizar las problemáticas que tenemos para poder soluciones, nosotros como escuela solitos no podemos necesitamos la ayuda y la apertura y la participación de otros actores”.
- Liberación de funciones para los participantes: La gran carga horaria escolar de muchos docentes y responsabilidades familiares muchas veces dificulta la participación activa de los participantes durante los encuentros teóricos y sobre todo en los talleres prácticos. La liberación de funciones para los docentes y directivos participantes permite a los mismos la atención exclusiva en la temática a desarrollar y mayor tiempo para profundizar en las temáticas a trabajar y en la reflexión sobre los desafíos institucionales.
- Propuestas de formación con acompañamiento en territorio de la implementación de proyectos: La presencialidad fue uno de los mayores pedidos de los participantes del programa no solo en la etapa de formación sino también en el acompañamiento de la implementación de propuestas de intervención o proyectos como el caso de este programa. El trabajo presencial permite un vínculo más profundo que se manifiesta en un compromiso mayor a la hora de implementar los proyectos y permite a los facilitadores tener un panorama más claro de las necesidades y fortalezas de las instituciones a mentoreo.