

Secundaria Aprende

Resultados de los grupos focales con directivos y encuestas a estudiantes, docentes y equipos de conducción.



Jefe de Gobierno

Jorge Macri

Ministra de Educación

Mercedes Miguel

Jefa de Gabinete

Lorena Aguirre Gómez Corta

Subsecretario de Planeamiento e Innovación Educativa

Oscar Mauricio Ghillione

Subsecretaria de Gestión del Aprendizaje

Inés Cruzalegui

**Subsecretario de Gestión Económico Financiera
y Administración de Recursos**

Ignacio José Curti

Subsecretario de Tecnología Educativa

Ignacio Manuel Sanguinetti

**Directora Ejecutiva de la Unidad de Evaluación Integral
de la Calidad y Equidad Educativa**

Samanta Bonelli

Directora General de Educación de Gestión Estatal

Nancy Sorfo

Directora General de Educación de Gestión Privada

Nora Ruth Lima

La UEICEE no es responsable en ningún caso del uso y destino que se pueda hacer de la información contenida en esta publicación.

UEICEE

Carlos H. Perette 750, piso 7
(1104) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
+54 11 6076-6000 int. 7193
buenosaires.gob.ar/calidad-y-equidad-educativa

Índice

Resumen ejecutivo	5
Informe de resultados iniciales	8
1. Introducción	8
2. Teoría de cambio	10
3. Objetivo	10
4. Metodología y alcance	11
5. Resultados de las encuestas	11
5.1. Directivos.....	11
5.2. Docentes	13
5.3. Estudiantes.....	14
6. Resultados de los grupos focales	15
7. Sugerencias iniciales	18

Resumen Ejecutivo

En septiembre 2024 se aprobó la política Secundaria Aprende, a través de la Resolución N.º 2339/MEDGC/24¹ (y su Anexo I²), formando parte de una de las doce políticas del Plan Buenos Aires Aprende. La política surge a partir de evidenciar la importancia de repensar la escuela secundaria a fin de acompañar las trayectorias educativas de los estudiantes, garantizando el acceso a aprendizajes de calidad.

Se presentan los resultados preliminares de algunos aspectos indagados en los grupos focales con directivos y en las **encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y equipos de conducción de las 33 escuelas pioneras de Secundaria Aprende**, realizadas en el marco de la evaluación de procesos de su implementación inicial.

Alcance

- Participaron de los grupos focales 31 directivos (14 de gestión privada y 17 de gestión estatal).
- Respondieron las encuestas 28 directivos, 540 docentes y 3.321 estudiantes³.

¹ Disponible en https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2025-02/Resoluci%C3%B3n%20Secundaria%20Aprende%20-%20Resoluci%C3%B3n%20N.%C2%B0%202339-MEDGC_24.pdf

² Disponible en <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2025-02/Resoluci%C3%B3n%20Secundaria%20Aprende%20-%20Anexo%20I%20.pdf>

³ Sobre un total de 33 directivos (18 de gestión estatal y 15 de gestión privada), 1.158 docentes de gestión estatal (cantidad de docentes de privada en revisión) y 15.536 estudiantes (entre gestión estatal y privada).

Principales emergentes

- Se identifica un **alto compromiso por parte de los equipos de conducción** que forman parte de las escuelas pioneras.
- **La valoración global de la política en las acciones implementadas hasta el momento es de 7 puntos por parte de los directivos y de 6 puntos por parte de los docentes** (considerando una escala de 1 a 10).
- Los directivos destacan que están **de acuerdo con que la implementación de la política permitirá alcanzar las metas propuestas**. Más del 90% de los directivos está de acuerdo con que Secundaria Aprende logrará facilitar el trabajo colaborativo entre los docentes, contribuirá a mejorar los logros de aprendizaje de Lengua y Matemática, posibilitará una mejora en la trayectoria formativa de los estudiantes y contribuirá al desarrollo de la autonomía de los estudiantes. Sin embargo, mencionan que el comienzo fue abrupto y agotador tanto para los equipos de conducción como para los docentes.
- **La mayoría de los docentes también concuerdan con que la implementación de la política permitirá alcanzar las metas propuestas**. Hay consenso en que la política implementada logrará: facilitar el trabajo colaborativo entre docentes (75,2%), contribuir a mejorar los logros de aprendizaje de Lengua y Matemática (68,2%), posibilitar una mejora en la trayectoria formativa de los estudiantes (61,9%), contribuir al desarrollo de la autonomía de los estudiantes (58,6%) y mejorar el clima escolar y el bienestar socioemocional de docentes (51,7%). En estos aspectos, el grado de acuerdo aumenta entre los docentes encuestados de escuelas de gestión privada.
- **Más de la mitad de los estudiantes** encuestados que cursan entre el Nivel 2 y el Nivel 6, coinciden (entre “muy de acuerdo” y “de acuerdo”) en que **se produjeron cambios positivos en su escuela con respecto al año pasado**. Los aspectos consultados y sobre los que refieren cambios favorables son: “Este año, el trato y los vínculos entre quienes conformamos la escuela, y el clima de trabajo en general, mejoraron con respecto al año pasado” (61%); “Este año, hay más posibilidades que el año pasado de compartir espacios (materias/espacios de aprendizaje, proyectos, salidas, etc.) con estudiantes de otros cursos” (59,6%); “Las actividades o proyectos que proponen los docentes en las clases son mejores que el año pasado” (58,7%); “Este año, los docentes acompañan más de cerca mis aprendizajes” (55,7%).
- **Los directivos valoran positivamente las capacitaciones brindadas** (Formación en Liderazgo de la Universidad Torcuato Di Tella y la experiencia de “Escuelas de Tiempo Integral” realizada en San Pablo), obteniendo un **puntaje promedio de entre 8 y 9 sobre 10 puntos**.

Esta valoración es menor en el caso de los docentes respecto de las capacitaciones a las que asistieron (“Hacia la construcción de un mapa de oferta institucional”, “Hacia la construcción de los planes para el aprendizaje” y “Formación en Habilidades Esenciales”) (6 puntos sobre 10).

- Finalmente, se identifican los aspectos que generan las mayores tensiones a fin de contribuir a la implementación de estrategias de acompañamiento:
 - Conformación de la POF: por un lado, los equipos de conducción, especialmente de gestión estatal, identifican que sería importante avanzar primero con la conformación de los planes de aprendizaje y luego con la asignación de cargos. Por otro lado, los directivos de escuelas de gestión privada remarcan la importancia de trabajar en la construcción de nuevas herramientas que faciliten la implementación de la política en este sector de gestión, teniendo en cuenta las diferencias en la modalidad de asignación de recursos en comparación con las escuelas de gestión estatal.
 - Sobrecarga del equipo de conducción: especialmente al comienzo de la implementación se identifica una sobrecarga del equipo de conducción. Esta sobrecarga se materializa en las diversas demandas ministeriales y en la necesidad de profundizar la articulación entre los distintos equipos del Ministerio (por ejemplo, Escuela de Maestros y equipo territorial).
 - Recursos materiales y económicos: aspectos relacionados con infraestructura, principalmente problemas de espacio (en escuelas estatales), el mantenimiento de recursos educativos (principalmente herramientas digitales) y la falta de reconocimiento económico para el rol directivo han sido destacados también en los grupos focales.

Sugerencias iniciales

Entre las principales sugerencias que hacen desde los equipos directivos emergen:

- Fortalecer la confianza ministerial en las escuelas, dándoles el tiempo necesario para avanzar con la implementación.
- En las escuelas privadas dan cuenta de la importancia de trabajar en la construcción de nuevas herramientas que faciliten la implementación de la política en este sector de gestión, teniendo en cuenta las diferencias en la modalidad de asignación de recursos en comparación con las escuelas de gestión estatal.

- Clarificar roles y revisar la frecuencia de visita de los equipos territoriales en función a los objetivos de trabajo conjunto, evitando la sobrecarga de tareas en las escuelas y posibilitando el desarrollo de la autonomía institucional.
- Mejorar la coordinación entre actores ministeriales en relación a la información que se comparte con las escuelas y los períodos de solicitud de tareas específicas.
- Trabajar primero en la conformación de los planes de aprendizaje antes de la organización de la POF.
- Incorporar espacios de trabajo interareal en los espacios de formación.
- Evaluar condiciones de posibilidad para responder a necesidades de infraestructura, mantenimiento y reconocimiento económico para el rol directivo.

Informe de resultados iniciales

1. Introducción

En septiembre 2024 se aprobó la política Secundaria Aprende, a través de la Resolución N.º 2339/MEDGC/24⁴ (y su Anexo I⁵), formando parte de una de las doce políticas del Plan Buenos Aires Aprende. La política surge a partir de evidenciar la importancia de repensar la escuela secundaria a fin de acompañar las trayectorias educativas de los estudiantes, garantizando el acceso a aprendizajes de calidad.

Con el objetivo de contribuir al diseño de la política y enriquecer los procesos de planificación, desde la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa (UEICEE) se realizó durante 2024 un diagnóstico integral de la escuela secundaria a fin de contar con información clara y rigurosa, el cual permitió identificar tanto los logros alcanzados como las oportunidades de mejora y así avanzar en el diseño de estrategias acorde. A partir de este diagnóstico fue posible establecer que:

- Según los resultados de TESBA 2023, en Matemática el 61,5% de los estudiantes de 3er año se encuentran en los grupos de desempeño más bajos. Además, solo 1 de cada 10 logra resolver los problemas más complejos de la evaluación. En el caso

⁴ Disponible en https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2025-02/Resoluci%C3%B3n%20Secundaria%20Aprende%20-%20Resoluci%C3%B3n%20N.%C2%B02339-MEDGC_24.pdf

⁵ Disponible en <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2025-02/Resoluci%C3%B3n%20Secundaria%20Aprende%20-%20Anexo%20I%20.pdf>

de Lengua y Literatura el 41,3% de los estudiantes de 3^{er} año se encuentran en los grupos de desempeño más bajos y casi 2 de cada 10 logran resolver las actividades de mayor dificultad.

- Si bien a lo largo de los últimos años se evidencian importantes logros en relación al sostenimiento de las trayectorias, aún quedan algunos desafíos por abordar vinculados especialmente a la promoción y titulación de los estudiantes. La comprensión de tal fenómeno puede evidenciarse a partir del desgranamiento paulatino que ocurre en este nivel educativo entre el primer y último año de la secundaria (de 1.º a 5.º año). La evidencia muestra que la matrícula del último año de la secundaria en 2023 representó el 78% de la matrícula del primer año de 2019.
- En el Relevamiento Anual 2023 se observó una tasa de repitencia del 7,30% en 2do año (12 % en gestión estatal y 2,2% en gestión privada) y del 8,2% en 3^{er} año (13,5 % en gestión estatal y 2,8% en gestión privada).
- Finalmente, en 2022 se implementó una escala orientada a medir el nivel de regulación emocional, autoestima y bienestar escolar de una muestra de 5.149 estudiantes de 1^{er} año. En relación a la regulación emocional, el 33,8% de los estudiantes encuestados presentó un nivel crítico y el 43,3 % un nivel vulnerable. Por otra parte, la mitad de los estudiantes (50,3%) presentó un nivel crítico de autoestima, evidenciando que no suelen tener una valoración positiva de sí mismos. Además, más del 47% de los estudiantes presentaban un estado vulnerable o crítico con respecto a su bienestar escolar.

A partir de este diagnóstico, en 2025 se avanzó en la implementación de la política *Secundaria Aprende* en una primera cohorte de 33 escuelas de gestión estatal y privada. **El objetivo principal de la política es mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes.** Además, como objetivos complementarios, la política se propone mejorar las trayectorias educativas a los estudiantes, mejorar el bienestar escolar de los estudiantes y docentes y fortalecer el liderazgo de los equipos de conducción. Estos últimos aspectos se entienden como condición necesaria para que los estudiantes alcancen aprendizajes de calidad.

El siguiente documento tiene por objetivo presentar, en primer lugar, la teoría de cambio de la política *Secundaria Aprende*. En segundo lugar, y en línea con la teoría de cambio, se presentan los resultados iniciales de algunos aspectos indagados en los grupos focales con directivos y en las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y equipos de conducción de las escuelas pioneras de *Secundaria Aprende*, realizadas en el marco de la evaluación de procesos de su implementación inicial.

2. Teoría de cambio

Como se mencionó anteriormente, el fin último de la política es mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes, especialmente en Lengua y Matemática. Sin embargo, para lograrlo, es condición necesaria alcanzar determinados resultados previos. A continuación se presenta de forma sintética la teoría de cambio de la política con el objetivo de sistematizar la cadena causal que se espera permita alcanzar los resultados esperados.

Recursos/actividades	Productos	Resultados	Impacto
Formación continua a docentes y directivos	Escuelas con organización docente renovada	Mayor bienestar de los estudiantes	Mayores aprendizajes
Acompañamiento equipo territorial	Escuelas con aprendizajes priorizados y profundizados (reorganización según 4 ppios.)	Mayor autonomía de los estudiantes	
Normativa habilitante		Trayectorias estudiantiles continuas y completas	
Documentos orientadores (caja de herramientas)	Escuelas con trayectorias reorganizadas y acompañadas	Mayor bienestar docente	
Plataforma Secundaria Aprende		Trabajo colaborativo entre docentes y mejores prácticas de enseñanza	
Recursos: reorganización de POF	Escuelas con autonomía y criterio/liderazgo para ejercerla	Liderazgo directivo fortalecido	

3. Objetivos

La UEICEE tiene entre sus propósitos principales la evaluación integral de la calidad educativa y de las políticas educativas. De este modo, durante 2024 se trabajó en el diseño de una plan de evaluación integral de la política Secundaria Aprende que contempla distintas fases de evaluación: línea de base, procesos, resultados e impacto.

Durante los primeros meses de implementación, se avanzó en la evaluación de procesos de la fase inicial con el objetivo de: a) conocer la valoración de directivos, docentes y es-

tudiantes de escuelas pioneras de Secundaria Aprende sobre las acciones implementadas hasta el momento; y b) describir las expectativas en relación con los objetivos de Secundaria Aprende.

4. Metodología y alcance

- **Encuestas:** online autoadministradas. Se utilizó un cuestionario semi estructurado de 20 minutos de duración. El relevamiento se realizó desde el 23 de abril hasta el 9 de mayo. Cantidad de respuestas obtenidas:
 - 28 directivos
 - 540 docentes
 - 3321 estudiantes
- **Grupos focales:** se realizaron el 30 de abril de forma presencial. Participaron en total 31 directivos, 14 directivos de escuelas de gestión privada y 17 de gestión estatal.

5. Resultados de las encuestas

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos en las encuestas a directivos, docentes y estudiantes.

5.1. Directivos

- **Nueve de cada diez directivos afirman tener un alto grado de conocimiento** de las acciones de implementación de Secundaria Aprende.
- **La valoración global de la política en las acciones implementadas hasta el momento es de 7 puntos** considerando una escala de 1 a 10. Comparativamente es algo mayor entre las escuelas de gestión privada (7.5) respecto de las de gestión estatal (6.6).
 - Entre las razones de la calificación positiva se destaca la importancia y necesidad de un cambio en la política educativa. En este sentido, Secundaria Aprende se caracteriza como una política innovadora y ambiciosa. Asimismo, se valora en buena medida el trabajo colaborativo y la reorganización institucional, entre otros aspectos.
 - Sin embargo, su implementación plantea ciertos desafíos, entre ellos la necesidad de contar con más tiempo para organizar y desarrollar de manera efectiva los cambios y procesos tanto administrativos como pedagógicos que requiere la política.

- **En relación con las expectativas sobre los resultados esperados, la mayoría de los directivos encuestados expresa un alto nivel de acuerdo (entre “algo de acuerdo” y “muy de acuerdo”) con que la implementación de *Secundaria Aprende* permitirá alcanzar las metas propuestas.**
 - Más del 90% están de acuerdo con que Secundaria Aprende: “Facilitará el trabajo colaborativo entre los docentes, “Contribuirá a mejorar los logros de aprendizaje de Lengua y Matemática”, “Posibilitará una mejora en la trayectoria formativa de los estudiantes” y “Contribuirá al desarrollo de la autonomía de los estudiantes”.
 - Las expectativas en relación con aquellos aspectos que involucran a los docentes son comparativamente algo más moderadas, aunque positivas: alrededor del 80% acuerda en que Secundaria Aprende “Mejorará el clima escolar de los docentes” y “el bienestar socioemocional de docentes”. En este marco de expectativas positivas se observa una mayor adhesión entre los directivos de escuelas de gestión estatal respecto de los de gestión privada.
 - No obstante, un 73% de los directivos afirma que la implementación de Secundaria Aprende implicará una sobrecarga en las tareas docentes, aspecto señalado en mayor proporción por los directivos de gestión privada (83%) respecto de los de estatal (64,3%).
- **Respecto a las posibilidades de mejora en la gestión del equipo directivo entre 8 y 9 de cada 10 directivos encuestados coincide con que Secundaria Aprende permitirá una “Mayor capacidad para organizar y administrar las funciones del equipo docente”, “Mayor capacidad para alinear estrategias pedagógicas y necesidades de aprendizaje a las trayectorias individuales de los estudiantes” y “Mayor autonomía escolar”.**
- **Asimismo, se registra una expectativa muy alta en torno a los efectos positivos que tendría una mayor presencia de los docentes en la escuela.** Casi todos los directivos manifiestan cierto nivel de acuerdo con que esta mayor presencia favorecerá: “Consolidar un equipo estable que fortalezca la identidad institucional”, “Una transmisión más clara y consistente de la visión institucional”, “Mejorar la implementación del proyecto educativo” y “Una gestión más efectiva por parte del equipo directivo”.
- **Se identifica una valoración positiva en relación a las capacitaciones brindadas** (por ejemplo, la Formación en Liderazgo de la Universidad Torcuato Di Tella), obteniendo un puntaje promedio de entre 8 y 9 sobre 10 puntos.

5.2. Docentes

- **Siete de cada diez docentes encuestados afirman tener un alto grado de conocimiento sobre las acciones de implementación de Secundaria Aprende.** Al comparar por sector de gestión, el grado de conocimiento es mayor entre los docentes de escuelas de gestión privada.
- **La valoración global de las acciones implementadas de Secundaria Aprende hasta el momento es de 6 puntos considerando una escala de 1 a 10.** Comparativamente es algo menor entre los docentes de escuelas de gestión estatal (5.2) respecto de las de gestión privada (6.3).
 - Las razones sobre las valoraciones positivas destacan el enfoque innovador de la política, el valor pedagógico del cambio y el acompañamiento ofrecido por el Ministerio en cuanto a las instancias de formación y materiales de apoyo.
 - No obstante, algunos docentes expresan preocupación recurrente por la velocidad de la implementación, la simultaneidad de cambios y la falta de condiciones materiales adecuadas.
 - Los desafíos que identifican son: la necesidad de formación previa, la adaptación de las prácticas pedagógicas ante la tensión con los formatos tradicionales y la carga laboral asociada a la implementación.
- **En relación con las expectativas sobre los resultados esperados de *Secundaria Aprende*, en líneas generales, en la mayoría de los docentes encuestados se registra un alto grado de acuerdo (entre “algo de acuerdo” y “muy de acuerdo”) con que la implementación de las acciones de *Secundaria Aprende* logrará concretar las metas que se propone.**
 - Hay consenso en que la política implementada logrará: facilitar el trabajo colaborativo entre docentes (75,6%), contribuir a mejorar los logros de aprendizaje de Lengua y Matemática (68,0%) y posibilitar una mejora en la trayectoria formativa de los estudiantes (61,8%). Comparativamente, es menor la expectativa respecto a que contribuirá al desarrollo de la autonomía de los estudiantes (58,1%) y mejorará el clima escolar y el bienestar socioemocional de docentes (51,1%). En estos aspectos, el grado de acuerdo aumenta entre los docentes encuestados de escuelas de gestión privada.
 - Por su parte, 6 de cada 10 docentes encuestados **no** acuerda con la afirmación de que “No aportará nada nuevo, en esta escuela desarrollamos las mismas estrategias des-de hace tiempo”.

- **No obstante, más del 80% de los docentes encuestados afirma que la implementación de Secundaria Aprende implicará abordar una mayor cantidad de tareas.** Comparativamente, el grado de acuerdo es mayor entre los docentes de escuelas de gestión privada (85,3%) respecto de las de gestión estatal (82,4%).
- **Más del 60% de los docentes encuestados participaron en al menos una de las instancias de formación ofrecidas por el Ministerio de Educación en el marco de la implementación de *Secundaria Aprende*** —“Hacia la construcción de un mapa de oferta institucional”, “Hacia la construcción de los planes para el aprendizaje” y “Formación en Habilidades Esenciales”. La **valoración promedio otorgada** a cada una de estas propuestas fue de aproximadamente 6 puntos, considerando una escala de 1 a 10.

5.3. Estudiantes

- Más de la mitad de los estudiantes encuestados que cursan entre el Nivel 2 y el Nivel 6, coinciden (entre “muy de acuerdo” y “de acuerdo”) en que **se produjeron cambios positivos en su escuela con respecto al año pasado**. Los aspectos consultados y sobre los que refieren cambios favorables son:
 - “Los docentes trabajan más con otros docentes, en comparación con el año pasado.” (67,9%)
 - “Este año, el trato y los vínculos entre quienes conformamos la escuela, y el clima de trabajo en general, mejoraron con respecto al año pasado.” (61%)
 - “Este año, hay más posibilidades que el año pasado de compartir espacios (materias/espacios de aprendizaje, proyectos, salidas, etc.) con estudiantes de otros cursos.” (59,6%)
 - “Las actividades o proyectos que proponen los docentes en las clases son mejores que el año pasado.” (59,4%)
 - “Este año, los docentes acompañan más de cerca mis aprendizajes.” (56,3%)
 - “Este año tengo más posibilidades que el año pasado de elegir las materias/ espacios de aprendizaje que quiero cursar.” (52,1%)

6. Resultados de los grupos focales

Desde la perspectiva de los equipos de conducción, la etapa inicial de la implementación de la política Secundaria Aprende ha sido altamente desafiante, emocionalmente intensa y operativamente exigente. Sin embargo, una vez pasada la instancia inicial de implementación (donde se evidencian los cambios más abruptos y demandantes), la identifican como una experiencia valorada de aprendizaje y destacan el compromiso por parte de los equipos escolares.

Más allá de la presión del comienzo, la expresión generalizada es altamente alentadora y aparece una fuerte voluntad de continuidad apostando a este cambio.

Esta aceptación viene de la mano de la propuesta pedagógica, de identificar la necesidad de cambio que tenía la escuela secundaria y la oportunidad que supone la implementación. En este sentido, es fundamental atender a los desafíos en su implementación operativa y la articulación entre niveles del sistema para que haya coherencia entre actores territoriales y líneas ministeriales.

Los directivos tanto de escuelas estatales como privadas identifican el desafío que fue poner en marcha el dispositivo con poco tiempo y recursos que en algunos casos no resultaron suficientes:

Dificultades para conformar la planta operativa funcional (POF): en algunas ocasiones se presentó la dificultad de cubrir todos los cargos completos o de la concentración de cargos (por elección de los docentes) en el turno mañana.

Dificultades para cubrir los cargos necesarios: algunos directivos identifican que requerirían una mayor cantidad de horas para poder cubrir todos los cargos necesarios en sus escuelas.

- En el caso de las escuelas de gestión estatal, mencionan que hubieran preferido comenzar con la elaboración del plan institucional, antes de la asignación de cargos:

“El problema es que nosotros empezamos como al revés. Nosotros empezamos pensando la POF de lo que íbamos a hacer, pero nosotros no teníamos ni idea de cómo eran los planes [de aprendizaje]. Si no fue porque fuimos a Brasil... lo gráfico fue allá. Y tampoco es lo mismo que nosotros tenemos” (Estatal).

- En las escuelas de gestión privada los directivos identifican la importancia de enriquecer la asignación de las horas extraclase para distribuir entre la planta docente y enriquecer el abordaje de las tareas que supone la implementación de la política. Los equipos de conducción remarcan su malestar en este aspecto así como también el agotamiento de los docentes y la diferencia que se genera respecto a las escuelas de gestión estatal.

“Les encantaría aportar más pero se tienen que ir a otras escuelas” (Privada).

“Si me decís ‘tenés 10hs institucionales desde el 1ro de junio’ me cambia la vida” (Privada).

Tensión entre el modelo ideal inspirado en la experiencia de Brasil y lo posible:

los directivos recuperan la experiencia de Brasil, enfatizando en la voluntad e interés de desarrollar una propuesta como “Escuelas de Tiempo Integral” pero reconocen que se enfrentan con limitaciones (recursos limitados, falta de incentivos económicos y limitaciones edilicias).

“(En Brasil) Nos encontramos con una realidad de una escuela de 200 pibes con 20 docentes, con un espacio nuevo, con un club dentro del colegio, entonces era maravilloso.”(Estatal).

“Ahora veo que me resulta difícil volver a trabajar como antes, vimos escuelas que no eran de Finlandia con escuelas parecidas. El estado de San Pablo puso docentes full time 40 hs eso es fundamental” (Privada)

Dificultades con aspectos de infraestructura y mantenimiento de los recursos:

el tema de la infraestructura especialmente, es un punto que surgió en la comparación con las escuelas de Brasil y también con las condiciones de posibilidad que se plantea en las escuelas de la Ciudad. Principalmente directivos de escuelas de gestión estatal, consideran una importante limitación en el espacio físico y el mantenimiento de recursos educativos.

“...desde lo edilicio, dicen que no hay espacios construibles. Es muy difícil proveer de espacios para que los chicos transiten” (Estatal).

Necesidad de reconocimiento del rol del equipo de conducción: los directivos de ambos sectores de gestión identifican la sobrecarga de trabajo que supone la implementación de la política, el acompañamiento a los docentes y las demandas ministeriales.

“Implica un grado de imposición, a mi entender, o sea un exceso de tareas que hacemos. Piden más inclusive de lo que tendríamos que hacer y la retribución sigue siendo la misma. Los honorarios” (Estatul).

“Nuestro tiempo no se contempló en el trabajo. El nuevo representante me dijo ‘yo no te hubiera dejado entrar en esto porque se te triplicó el trabajo y quién te paga esto’” (Privada).

(en Brasil) “...además, te daban el 25% de aumento por pertenecer a este tipo de escuelas, porque es un sueño, brillante. Bueno, ahí nosotros no encajamos nada”(Estatul).

Diferencias entre escuelas de gestión estatal y privada: las escuelas de gestión privada, encontraron una mayor libertad para la implementación progresiva en sus escuelas, en contraste con una transformación más abrupta en la gestión estatal. Sin embargo, ven como un déficit, no contar con las horas de extraclase con que cuentan las escuelas estatales.

Capacitaciones: las capacitaciones son valoradas positivamente por los equipos de conducción. La formación brindada por Di Tella, se destaca principalmente desde las escuelas de gestión privada. En escuelas de gestión estatal, si bien también es valorada positivamente, aparece la necesidad o la expectativa de que las capacitaciones tengan un componente de aplicación concreta en las escuelas. Los aportes de las formaciones de Escuela de Maestros a sus docentes también son valorados positivamente.

“Imposible haber llevado adelante todo esto sin las capacitaciones (...) Hubo calidad en las capacitaciones que hace mucho no veía, no quería que terminaran (...) La mayoría de Escuela de Maestros, excelente” (Privada).

“La de la mañana de bienestar fue excepcional” (Privada).

“...ves las problemáticas de otras escuelas, de otras áreas, y te permite ver cómo solucionan, sacar ideas, compartir lo bueno y lo malo. Comparar lo que pasa en mi escuela con otras áreas” (Estatul).

“...libros compartidos por Claudia Romero, muy buen material, dio nociones interesantes sobre distribución de tareas” (Estatul).

“Nos serviría llevar lo que nos pasa y conocer cómo ellos lo resolverían” (Estatul).

Sin embargo, en algunas ocasiones los directivos mencionan que recibieron algunos cuestionamientos por parte de los docentes sobre todo basados en inconsistencias entre los equipos capacitadores, contenidos alejados de la realidad escolar y la falta de especialización en el caso de escuelas técnicas. Esto generó tensiones entre docentes y dificultades para la implementación.

En el caso de las escuelas de gestión estatal también destacan la importancia de que vicerrectores y regentes puedan participar de las capacitaciones para que no recaiga toda la tarea en el rector.

Estudiantes y familias: los directivos registran una **valoración positiva** de los cambios **por parte de estudiantes y familias**. Se destacó una mayor actividad y protagonismo estudiantil. Aún sin comprender todos los detalles de la política, las familias expresaron apoyo al ver mejoras en sus hijos.

Autonomía escolar: resulta algo ambivalente, en especial por cambios o decisiones ministeriales no consensuadas previamente. Se señaló la necesidad de darles tiempo a las escuelas para implementar los aspectos centrales de la política, regulando la articulación con el equipo territorial.

Sobrecarga de tareas: finalmente, los directivos remarcan la sobrecarga de tareas que muchas veces se genera desde el Ministerio enviando diversos materiales en simultáneo, solicitando completar distintos documentos o asistir a encuentros (con directivos o con estudiantes) con poco margen de anticipación.

7. Sugerencias iniciales

Los resultados iniciales obtenidos de la evaluación de procesos permiten identificar algunas oportunidades de mejora para fortalecer la implementación de la política en las escuelas pioneras:

- Fortalecer la confianza ministerial en las escuelas, dándoles el tiempo necesario para avanzar con la implementación.
- En las escuelas de gestión privada, trabajar en la construcción de nuevas herramientas que faciliten la implementación de la política en este sector de gestión, teniendo en cuenta las diferencias en la modalidad de asignación de recursos en comparación con las escuelas de gestión estatal.
- Clarificar roles y revisar la frecuencia de visita de los equipos territoriales en función a los objetivos de trabajo conjunto, evitando la sobrecarga de tareas en las escuelas y posibilitando el desarrollo de la autonomía institucional.

- Mejorar la coordinación entre actores ministeriales en relación a la información que se comparte con las escuelas y los períodos de solicitud de tareas específicas.
- Incorporar espacios de trabajo interareal en los espacios de formación.
- Evaluar condiciones de posibilidad para responder a necesidades de infraestructura, mantenimiento y reconocimiento económico para el rol directivo.
- Finalmente, para la próxima cohorte de escuelas, se identifica la importancia de trabajar primero en la conformación de los planes de aprendizaje antes de la organización de la POF.

