



La supervisión pedagógica de los directores de centros escolares, una palanca importante para la calidad de la enseñanza

Refuerzo de las capacidades de seguimiento pedagógico de los directores de escuelas primarias del bajo noroeste de Haití en el marco de un proyecto de mejora de la calidad de la enseñanza pública.

Febrero de 2024

Objetivo principal del proyecto

Mejorar la calidad de la educación básica en el bajo noroeste de Haití reforzando los conocimientos prácticos de los directores de las escuelas nacionales en materia de supervisión pedagógica.



¿Por qué sistematizar este proyecto?

A todos los protagonistas de este proyecto les pareció muy importante compartir con el mayor número de personas posible el enfoque puesto en marcha para reforzar las competencias pedagógicas de los directores de escuela. Aunque esta función pedagógica tiene una importancia fundamental, a menudo se descuida en Haití y, sin duda, en muchos otros países del mundo.

Se eligió este tema para sensibilizar a los agentes educativos y animarles a utilizar esta palanca para mejorar la calidad de la educación. También se eligió esta capitalización porque representa la filosofía del proyecto de Apoyo a las Escuelas Públicas de ADEMA, una filosofía basada en el fortalecimiento de las instituciones y los profesionales de la educación, así como en una mayor colaboración con los socios técnicos públicos descentralizados.



Contexto de la sistematización

Contexto general

En las últimas décadas, se han realizado grandes esfuerzos para desarrollar el sistema educativo de Haití. Se han elaborado diversos planes y estrategias que han dado lugar a avances significativos en el acceso de los niños pequeños a la educación básica. Hoy en día, la tasa neta de escolarización en el nivel básico supera el 80%¹. A pesar de estos esfuerzos y de la notable mejora de los resultados en los últimos años, la oferta educativa de Haití sigue caracterizándose por los desequilibrios y las desigualdades. En el departamento del Noroeste, por ejemplo, la proporción de escuelas públicas con respecto a la oferta total sigue siendo extremadamente baja, apenas superior al 20%². La mejora de la calidad de la enseñanza es también un reto importante para el sistema educativo. Entre otras cosas, el sistema carece de profesores y directores cualificados. Sólo el 30%³ de los profesores de las escuelas básicas del Bajo Noroeste tienen las cualificaciones necesarias para desempeñar su trabajo. La mayoría de ellos tienen un nivel muy bajo de formación inicial (el 28% de los profesores de 1º y 2º ciclo tienen un nivel inferior al final) y carecen de diploma profesional.

Este fenómeno afecta también a los directores de los centros escolares, y esta falta generalizada de competencias repercute considerablemente en la calidad de la enseñanza y, por consiguiente, en los resultados de los alumnos.

Léxico

BDS: Oficina del distrito escolar

Subunidad administrativa y de gestión de la Direction Départementale d'Education para un distrito. Agrupa a los inspectores de zona y a los inspectores principales.

EFACAP: École Fondamentale d'Application et Centre d'Appui Pédagogique (Escuela Básica de Aplicación y Centro de Apoyo Pedagógico)

Institución pública que trabaja junto a la SDE, con una doble función.

Es, por una parte, una Escuela Fundamental de Aplicación (EFA) de 3 ciclos que acoge a estudiantes y también permite a los futuros profesores, de hacer prácticas.

Es también un Centro de Apoyo Pedagógico (Centre d'Appui Pédagogique - CAP), dotado de asesores pedagógicos que imparten formación continua a los profesores y directores de escuela de una región determinada.

ENINO: Escuela Normal del Noroeste

Escuela de formación de futuros profesores en el departamento del Noroeste.

¹ MENFP (2020). Plan decenal de educación y formación (PDEF). Port-au-Prince, Haití.

² <https://sigeee.menfp.gouv.ht/census/dashboard/ecole> (febrero de 2024)

³ Datos extraídos de los Mapas Escolares 2017 de los municipios del Bajo Noroeste.

Anclaje del proyecto

Mediante el refuerzo de los agentes locales de la educación, la organización ADEMA prosigue un proceso de ayuda a la mejora de las escuelas nacionales de la parte baja del noroeste de Haití e intenta devolver a las familias la confianza en la escuela pública. El proyecto que aquí se presenta es fruto de la colaboración entre las Oficinas de Distritos Escolares (BDS) de Jean-Rabel, Bombardopolis y Môle Saint- Nicolas, las Écoles Fondamentales d'Application et Centres d'Appui Pédagogique (EFACAP) de Bas Nord-Ouest, la École Normale d'Instituteurs du Nord-Ouest (ENINO) y ADEMA. Tiene su origen en el problema de la falta de cualificación de los equipos docentes y, sobre todo, de los directores de centros escolares. Mediante un módulo de formación completo y, sobre todo, un seguimiento sobre el terreno, pretende reforzar las competencias de los directores de escuela en materia de supervisión pedagógica de sus respectivos equipos docentes.

El papel educativo de los directores

La Guía Práctica de Administración Escolar (GPAS), que rige el funcionamiento de las escuelas públicas haitianas desde finales de la década de 1990, establece una serie de tareas principales para los directores de escuela. Además de su papel como gestores administrativos, los directores también deben responsabilizarse de la supervisión pedagógica de sus escuelas y del personal docente.

Aunque es posible que el GPAS se actualice en el marco del plan decenal de educación 2020-2030, la función pedagógica del director sigue siendo de vital importancia hoy en día y nunca debería desaparecer. En esta función específica, el director es responsable de llevar a cabo evaluaciones pedagógicas periódicas del personal docente, apoyarlo en el día a día, identificar sus necesidades de formación, desarrollar su capacidad y, de manera más general, garantizar que se respeten los planes de estudios.

La práctica de la supervisión pedagógica también permite armonizar los procedimientos dentro de la escuela y garantizar la uniformidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Contribuye a mejorar el rendimiento del sistema educativo y facilita el éxito de los alumnos al permitir al personal docente identificar sus puntos fuertes y débiles, al tiempo que les brinda una oportunidad sistemática de desarrollar sus competencias y prácticas. Por último, la supervisión educativa desempeña un importante papel motivador para los profesores, que se sienten apoyados y supervisados por el director.



Origen y objetivo del proyecto

Principales resultados

Durante sus visitas periódicas a los centros escolares del Bajo Noroeste, los inspectores y asesores pedagógicos de la zona constataron que las tareas de seguimiento y supervisión pedagógica eran la mayoría de las veces descuidadas o incluso dejadas de lado deliberadamente por los directores de los centros. La mayoría de las veces, estos directores se concentraban más en la gestión administrativa de su centro, olvidando regularmente que su función era también garantizar el seguimiento pedagógico de su equipo de profesores.

Entre los directores de los 36 centros supervisados en el marco del programa ADEMA, sólo 3 ya prestaban especial atención a este aspecto de la educación antes de que comenzara el proyecto, realizando un seguimiento regular y de calidad del personal docente. En el caso de los demás, el seguimiento se realizaba de vez en cuando, pero la mayoría de las veces no estaba formalizado. Los directores adolecían de falta de herramientas concretas en las que basar su trabajo. En su defensa, ninguno de los directores a los que se dirigía el proyecto había recibido un pliego de condiciones formal cuando asumieron sus funciones, y más de una cuarta parte de ellos ni siquiera eran conscientes de la función docente que normalmente se esperaba que desempeñaran.

El gobierno no pide a los directores que informen sobre la gestión de sus escuelas, y menos aún sobre el aspecto pedagógico de su trabajo. Antes de que se pusiera en marcha este proyecto, incluso los asesores educativos prestaban poca atención a las prácticas de supervisión pedagógica de los directores. Preferían concentrarse sobre todo en la supervisión de los profesores.

Objetivos del proyecto

En esta perspectiva, y con el apoyo técnico, logístico y financiero de ADEMA, el BDS, las EFACAP de la parte baja del noroeste de Haití y ENINO decidieron poner en marcha un módulo completo de formación sobre la vertiente pedagógica del oficio de director de escuela y, más concretamente, sobre la supervisión pedagógica del personal docente.

El objetivo principal de esta sesión de formación era sensibilizar a los directores de los colegios públicos supervisados en el marco del programa ADEMA sobre la importancia de su papel pedagógico como supervisores de primera línea. En particular, el módulo pretendía dotarles de las competencias necesarias para ejercer la supervisión pedagógica, un elemento central esencial para mejorar la calidad de la enseñanza y, por tanto, el éxito de los alumnos.

Mezclando teoría y práctica, los iniciadores del curso de formación también se fijaron el objetivo de proporcionar a los directores herramientas prácticas para llevar a cabo su supervisión y animarles a preparar un auténtico plan anual de seguimiento de su equipo docente.

Por último, con el fin de anclar la supervisión pedagógica de los directores en las prácticas de funcionamiento de la escuela, la idea subyacente al proyecto era también poner en marcha, después de esta formación, un apoyo y una evaluación regulares para los directores en la realización de esta supervisión.

Ejecución del proyecto

Realización de la formación

El módulo de formación propiamente dicho tuvo lugar del 26 al 27 de diciembre de 2022 en el centro de formación de ADEMA en Jean-Rabel. El año escolar en Haití suele comenzar a principios de septiembre, pero este año el Ministerio de Educación Nacional y Formación Profesional (MENFP) aplazó el inicio oficial del año escolar hasta enero, principalmente por razones económicas al principio, y luego debido al Peyi lòk, que congeló todo el país durante los tres últimos meses de 2022. Este curso de formación se celebró, por tanto, en un contexto particular, en el que muchas escuelas aún no habían abierto sus puertas.

De los 36 directores invitados, 28 asistieron y fueron guiados durante 2 días por un grupo de 5 ponentes, todos ellos inspectores de zona o consejeros educativos del Bajo Noroeste de Haití, bien conocidos por los participantes.

El programa previsto se basaba en un curso de formación elaborado inicialmente por el Ministerio de Educación Nacional y Formación Profesional (MENFP). Por lo tanto, el contenido de este módulo preconstruido no requirió grandes ajustes. La preparación se centró principalmente en la estructuración del programa, la creación de una guía del orador, un paquete del curso y una prueba previa y posterior para evaluar la adquisición de conocimientos durante el curso.

Las jornadas fueron densas y se desarrollaron en torno a 9 secuencias destinadas a :

- definir los conceptos clave relacionados con la supervisión educativa ;
- identificar la importancia de la supervisión educativa ;
- describir el proceso de una visita a clase ;
- planificar y observar una sesión de supervisión de una forma mucho más profesional.

Las distintas secuencias se sucedieron, variando las formas de trabajo y alternando la reflexión individual, el trabajo en grupo, las exposiciones teóricas y los debates.

Mientras que la primera jornada se centró en los conceptos teóricos relativos a la supervisión pedagógica, la segunda se dedicó exclusivamente a simular visitas a las aulas y entrevistas de supervisión pedagógica en pequeños grupos. Cada profesor tuvo así la oportunidad de practicar estas prácticas y de recibir consejos y comentarios críticos de colegas y ponentes.

La formación se desarrolló en un ambiente muy bueno y de respeto mutuo. El grupo y los ponentes se conocían bastante bien, lo que facilitó mucho las conversaciones.



Continuación de la formación

El tema de la supervisión educativa se extendió mucho más allá de un curso de dos días y sigue haciéndolo en la actualidad.

- **Suministro de herramientas**

Cada director salió del curso con herramientas prácticas para llevar a cabo la supervisión pedagógica. Los participantes recibieron ejemplos de cuadrículas de supervisión pedagógica y una plantilla de planificación. Todas estas herramientas habían sido elaboradas y debatidas ampliamente con anterioridad por todos los participantes en el proyecto.

- **Promoción del tema**

Tras este módulo de formación, la supervisión pedagógica también se convirtió en un tema importante en el seguimiento de los directores por parte de inspectores y profesores.

asesores pedagógicos. A tal efecto, ADEMA y los distintos agentes educativos han elaborado un formulario de evaluación específico para supervisar el desarrollo de las competencias de los directores en este ámbito durante las visitas de observación a los centros escolares.

- **Regularidad y calidad de la supervisión como criterios de rendimiento**

La regularidad y la calidad de la supervisión pedagógica también se han convertido en criterios de rendimiento por derecho propio para las escuelas, con un rendimiento general supervisado regularmente por ADEMA para hacer un seguimiento de los progresos. En la actualidad, los directores son supervisados al menos una vez al mes por asesores pedagógicos específicamente dedicados a este tema.

Principales resultados y lecciones aprendidas

Principales resultados

- **Aumentar los conocimientos teóricos**

Una prueba previa y posterior realizada por todos los participantes durante los dos días de formación puso de relieve un aumento significativo de las competencias teóricas de los directores en el ámbito de la supervisión educativa.

- **Mejor formalización del seguimiento pedagógico**

Para evaluar los cambios en las prácticas a largo plazo, más de medio año después de la formación, el equipo del proyecto también reunió a todos los agentes implicados en talleres informativos y de sistematización. A un taller asistieron los directores, a otro los profesores y al último los asesores pedagógicos y los inspectores de zona. Aunque se ha constatado que una decena de directores siguen descuidando la supervisión pedagógica de sus equipos, todos los interesados han observado cambios en la forma en que los demás directores organizan y llevan a cabo la supervisión pedagógica. La formación y las herramientas les han permitido ganar confianza y planificar, formalizar y estructurar mejor su supervisión. Los calendarios de supervisión se elaboraron y comunicaron con mayor regularidad al personal docente, que acogió con satisfacción las tablas de supervisión y las sesiones informativas mucho más formalizadas que en el pasado. Como resultado, se sintieron mejor supervisados y más motivados para crear clases de alta calidad.

La supervisión pedagógica también se ha hecho más frecuente y la planificación se sigue más de cerca. En general, cada profesor es supervisado ahora al menos una vez al mes por su director.

- ***Sensibilización general***

Los directores se dieron cuenta de que la supervisión pedagógica no sólo debía realizarse para identificar los puntos débiles del personal docente, sino que también servía para identificar los aspectos positivos, establecer un clima de confianza con los profesores y agradecerles el trabajo realizado. También pudieron explicar mejor a su equipo los objetivos de este enfoque, superando así ciertas frustraciones, preocupaciones y reticencias con respecto a la supervisión pedagógica.

Factores clave del éxito

- ***Un enfoque multilateral***

Uno de los principales factores del éxito del proyecto fue probablemente el aspecto multipartito del planteamiento. De hecho, la formación en técnicas de supervisión pedagógica para directores de escuela fue fruto de una intensa y productiva colaboración entre las distintas oficinas de distrito escolar, los consultores de los Centres d'Appui Pédagogiques (CAP), la ENINO y la asociación ADEMA. Todos ellos trabajaron codo con codo para identificar las necesidades de formación, crear las herramientas del curso y proporcionar las condiciones marco óptimas para el proceso de capacitación de los directores de escuela. La colaboración entre estos actores no es nueva en el bajo noroeste de Haití, y se ha ido afianzando con los años. El hecho de que tuviéramos un problema que se observaba realmente sobre el terreno y cuya resolución todos consideraban que sería una palanca importante para mejorar la calidad de la educación hizo que el proyecto contara con un grupo muy unido.

- ***La importancia de la supervisión pedagógica en el seguimiento de los centros escolares***

La continuación del proyecto más allá del módulo de formación, al hacer del concepto de supervisión pedagógica un criterio importante para el seguimiento de las escuelas, sin duda también ha desempeñado un papel importante en el éxito del enfoque y en la revalorización del aspecto pedagógico del mandato de los directores. Esto ha contribuido a que el entusiasmo por el tema no se desvanezca rápidamente tras el curso de formación y a que el trabajo de sensibilización no sea en vano.

- ***Formación orientada a la práctica***

Por último, la vertiente práctica de la formación y las simulaciones realizadas durante la segunda jornada también parecen haber sido un factor clave del éxito de este módulo de formación propiamente dicho. Los directores apreciaron especialmente los ejercicios de role-playing, basados en situaciones de la vida real, que añadieron un toque concreto al módulo.





Dificultades encontradas y áreas de mejora

Las dificultades encontradas

Durante el proyecto surgieron varias dificultades.

- **Fecha del curso**

En primer lugar, la elección de las fechas del curso de formación no contó con una aprobación unánime. Muchos directores consideraron que las fechas no eran adecuadas, ya que a menudo se reservaban para pasar tiempo con la familia. Esto puede explicar por qué 8 directores se dieron de baja para este módulo. En el futuro, sería preferible evitar este periodo para la formación.

- **Falta de tiempo para poner en práctica lo aprendido**

Según las observaciones actuales, la formación no ha sido bien asimilada por todos los directores. Aunque el seguimiento pedagógico se realiza actualmente en todos los centros, 19 directores siguen sin cumplir su función pedagógica a satisfacción de los criterios establecidos, y 10 de ellos han obtenido la puntuación más baja en este tema en la definición del rendimiento de los centros. En la gran mayoría de los casos, sin embargo, no se trata de falta de motivación, sino de falta de tiempo. Siete de estas personas

son tanto directores como profesores, ya que no hay personal suficiente en las escuelas. Hay que encontrar soluciones lo antes posible a nivel ministerial para las escuelas afectadas, de modo que cada persona tenga una sola función.

- **Factores específicos del contexto haitiano**

Por último, algunos factores específicos de Haití y de la parte baja del noroeste del país siguen influyendo negativamente en el cumplimiento de los calendarios de supervisión. Entre ellos cabe citar

- El estado de las infraestructuras viarias tras las frecuentes inclemencias meteorológicas. Las carreteras se vuelven rápidamente intransitables, lo que obliga a niños y profesores a quedarse en casa.
- Las huelgas de profesores son también un riesgo importante para la continuidad de la enseñanza de supervisión pedagógica. En 2023, la enseñanza volvió a suspenderse durante más de 2 meses por impago de salarios por parte del Estado, lo que supuso un freno importante para la supervisión pedagógica en curso.

Áreas de mejora

Las partes interesadas en el proyecto identificaron una serie de áreas susceptibles de mejora.

- **Más énfasis en la practicidad**

Para algunos, la formación podría ser aún más práctica de lo que ha sido hasta ahora. En concreto, las sesiones de simulación podrían sustituirse por sesiones reales en las escuelas, con la participación de pequeños grupos de directores y supervisadas por asesores educativos e inspectores de zona.

- **Ir a la provisión de un kit para la supervisión educativa**

Los directores aprecian mucho el modelo de cuadro de supervisión pedagógica que se les ha proporcionado. Sin embargo, sugieren que los inspectores impriman periódicamente este cuadro con buena calidad y que forme parte de un kit de supervisión pedagógica más amplio que incluya también cuadernos y carpetas.

- **Apoyo de seguimiento**

En el caso de los profesores, los directores también deben prestar especial atención a

a las debilidades generales de su equipo docente y ofrecen regularmente cursos de formación, jornadas pedagógicas o diversas actividades de grupo para suplir este déficit común de competencias.

- **Responsabilidad para estructuras**

Huelga decir que el papel educativo de los directores de los centros es de fundamental importancia. Sin embargo, las estructuras de gestión escolar (BDS, EFACAP, ENINO) también deben centrarse en la formación del profesorado (sobre todo en la preparación de las clases y el uso de nuevos libros de texto) y en las condiciones marco para la enseñanza, como la disponibilidad de la infraestructura adecuada y de libros de texto apropiados. El director de la escuela no puede gestionar por sí solo el seguimiento de los profesores. En el marco de la colaboración entre ADEMA, BDS, EFACAP y ENINO ya se han ideado y, en algunos casos, incluso iniciado futuros proyectos en este sentido.



Puntos clave

Con este proyecto, supervisado por ADEMA, el papel pedagógico de los directores de escuela se ha convertido en un elemento estratégico para fomentar la calidad de la enseñanza en las escuelas primarias públicas del bajo noroeste de Haití. Mientras que antes sólo se tenía realmente en cuenta la gestión administrativa de las escuelas en lo que respecta a las funciones de los directores, los organismos de supervisión -la BDS, la EFACAP y la ENINO- están ahora muy interesados en promover y potenciar el papel de los directores en la supervisión pedagógica de sus respectivos equipos docentes por diversos medios.

La formación impartida sobre este tema puede considerarse un pilar central del proyecto y un buen punto de partida. Sin embargo, sólo será beneficiosa si va acompañada de la provisión de herramientas pertinentes para los directores de los centros escolares y si hay una promoción y sensibilización continuas significativas sobre el tema. Los inspectores y asesores educativos desempeñan un papel fundamental en este proceso. Apoyar a los directores y asesorarles en este papel clave es esencial para el éxito a largo plazo del proyecto.

Recordatorio del objetivo del proyecto

Mejorar la calidad de la educación básica en la región Bas-Nord-Ouest de Haití reforzando los conocimientos prácticos de los directores de las escuelas nacionales en materia de supervisión pedagógica.

Destinatarios

36 directores de escuelas nacionales de nivel básico (ciclos 1 y 2) del bajo noroeste de Haití

Archivos y documentos disponibles

Además de esta ficha de presentación y de las bases del curso elaboradas por el Ministerio de Educación Nacional y Formación Profesional (MENFP), los interesados en poner en marcha iniciativas de refuerzo de las capacidades de supervisión pedagógica de los directores de centros escolares tienen a su disposición expedientes y documentos específicos del proyecto:

- Guía del animador
- Material didáctico para directores
- Test de conocimientos (pre/post test) con respuestas
- Fichas de actividades de formación (8)
- Herramientas específicas para la supervisión educativa y la evaluación de los directores

Información técnica

Palabras clave

Director de escuela / Competencias pedagógicas / Formación continua / Escuelas básicas / Escuelas públicas nacionales / Técnicas de supervisión pedagógica / Calidad de la educación / Bas Nord-Ouest d'Haïti.

Zona geográfica

País: Haití

Departamento: Nord-Ouest Municipio:

Môle-Saint-Nicolas

Ciudades: Jean-Rabel / Bombardopolis / Môle Saint-Nicolas / Baie-de-Henne

Datos de contacto

ADEMA

association@ademahaiti.org

www.ademahaiti.org

Socios técnicos

Oficinas de los Distritos Escolares Jean-Rabel, Môle Saint-Nicolas y Bombardopolis (BDS)

Écoles fondamentales d'Application et Centres d'Appui Pédagogique (EFACAP) de Jean-Rabel y

Bombardopolis

Escuela Normal del Noroeste (ENINO)

Socios financieros

COMPARTIR - <https://www.partage.org>

Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) - <https://www.afd.fr>

ADEMA en breve

Desde 2005, la ONG local ADEMA contribuye al desarrollo de la región Bas-Nord-Ouest de Haití, principalmente mediante el refuerzo de las autoridades locales, los servicios descentralizados del gobierno y otras organizaciones de la sociedad civil. Su objetivo es mejorar el acceso de la población a los servicios básicos, trabajando en los ámbitos de la educación, el desarrollo local, la seguridad alimentaria, el agua y el saneamiento.

Proyecto de apoyo a las escuelas públicas

A través de su proyecto de apoyo a las escuelas públicas de la región Bas-Nord-Ouest de Haití, ADEMA pretende apoyar la mejora de la oferta de educación básica del país haciéndola más accesible y de mejor calidad. De este modo, la asociación espera aportar su propia contribución a la consecución del objetivo de escolarización universal gratuita y obligatoria.

Sus principales proyectos consisten en actuar directamente en el nivel de gobernanza del sistema educativo regional y reforzar a los agentes locales en el ámbito de la educación para garantizar una mayor colaboración y una mayor resiliencia frente a las crisis. Proporciona apoyo técnico y financiero a las instituciones públicas, en particular a las oficinas de distrito escolar de Jean-Rabel, Bombardopolis y Môle-Saint-Nicolas, a los asesores educativos, al personal de supervisión de EFACAP, a los directores de 36 escuelas públicas y a sus profesores.