

**NIVEL PRIMARIO  
NIVEL SECUNDARIO**

**COORDINADOR**

**CÍRCULO 1**  
**La Gestión Pedagógica**

**INFoD**  
Instituto Nacional de Formación Docente

Secretaría de Innovación  
y Calidad Educativa



Ministerio de Educación  
Presidencia de la Nación

**Presidente de la Nación**

Ing. Mauricio Macri

**Ministro de Educación**

Dr. Alejandro Oscar Finocchiaro

**Secretaría de Innovación y Calidad Educativa**

María de las Mercedes Miguel

**Instituto Nacional de Formación Docente**

**Directora Ejecutiva**

Cecilia Veleza

**Vicedirectora Ejecutiva**

Florencia Mezzadra

Estimados directivos y docentes:

Tenemos por delante un nuevo año con el enorme desafío y responsabilidad de trabajar juntos en consolidar un sistema educativo inclusivo y de calidad que garantice los aprendizajes fundamentales y permita el máximo desarrollo de las potencialidades de todos los niños, jóvenes y adultos para su participación activa, responsable y comprometida en los distintos ámbitos de la vida.

El Plan Estratégico Nacional 2016-2021 “Argentina Enseña y Aprende” posee como eje fundamental el fortalecimiento de la formación docente; haciendo hincapié en el desarrollo profesional y en la enseñanza de calidad. De esta manera, el Ministerio de Educación de la Nación, ha asumido el compromiso de acompañar a los docentes en su labor diaria y colaborar con la resolución de los desafíos concretos que se presentan en los distintos ámbitos de enseñanza. Esto conlleva la necesidad de generar espacios y oportunidades para reflexionar sobre las prácticas de enseñanza más adecuadas para una educación que responda a las características de la sociedad contemporánea, que contribuya al trabajo colaborativo y a la conformación de comunidades de aprendizaje entre docentes.

A partir del Plan Nacional de Formación Docente se presentan líneas de trabajo para promover la formación inicial y continua de los equipos docentes en términos de innovación en la práctica, autonomía, creatividad, compromiso y capacidad crítica. En este sentido y con el propósito de alcanzar una mejora en los aprendizajes para todos, brindando materiales valiosos para la práctica docente, el Instituto Nacional de Formación Docente, propone líneas de trabajo que promuevan fortalecer el desarrollo de saberes y capacidades fundamentales, que faciliten poner en práctica los aprendizajes de una manera innovadora y prioricen al sujeto de aprendizaje como un sujeto activo, autónomo, creativo, comprometido y con capacidad crítica.

Esperamos que esta propuesta sea una experiencia transformadora para todos los equipos docentes del país y que encuentren en ella nuevas herramientas para potenciar su valiosa función en nuestra sociedad.

Muchas gracias por su compromiso y trabajo cotidiano.

***Cecilia Veleda***  
Directora Ejecutiva  
Instituto Nacional de Formación Docente

***María de las Mercedes Miguel***  
Secretaria de Innovación  
y Calidad Educativa

# Índice

Agenda del encuentro.....	5
<b>La Gestión Pedagógica .....</b>	<b>6</b>
Presentación .....	6
Contenidos y capacidades .....	6
<b>Propuesta de trabajo .....</b>	<b>7</b>
<b>Actividad 1</b>	
Apertura .....	7
<b>Actividad 2</b>	
La gestión del equipo directivo .....	8
<b>Actividad 3</b>	
Nuestro punto de partida .....	10
<b>Actividad 4</b>	
Generar líneas de acción .....	12
Tareas para el próximo encuentro.....	13
Recursos necesarios .....	13
Materiales de referencia .....	13



## Agenda

### Actividad 1 Apertura

EN PEQUEÑOS GRUPOS - ENTRE TODOS

 60 MIN

### Actividad 2 La gestión del equipo directivo

EN PEQUEÑOS GRUPOS - ENTRE TODOS

 60 MIN

### Actividad 3 Nuestro punto de partida

INDIVIDUAL (EQUIPO DIRECTIVO) - ENTRE TODOS

 60 MIN

### Actividad 4 Generar líneas de acción

INDIVIDUAL (EQUIPO DIRECTIVO) - ENTRE TODOS

 60 MIN



# La Gestión Pedagógica

## Presentación

El equipo directivo tiene la responsabilidad de encargarse de la gestión institucional y pedagógica de una institución educativa. En este sentido, asume la importante función de arbitrar las condiciones habilitantes para que la institución cumpla con su meta educativa: garantizar aprendizajes de calidad.

En los *Círculos para equipos directivos del año 2018* se hará foco en el trabajo con herramientas de gestión escolar. Se abordarán los elementos centrales de una Planificación Estratégica Situacional, con especial hincapié en aquellas intervenciones que, desde el rol directivo, permitan aproximarse a los objetivos pedagógicos propuestos en relación al fortalecimiento de la enseñanza.

En este primer encuentro, se tratará el análisis de un punto de partida para identificar dónde se pondrá énfasis como equipo, cuáles serán aquellas prácticas de la gestión pedagógica a las que se deberá atender principalmente, e identificar con claridad cuál es la esencia de los acuerdos a lograr para fortalecer la enseñanza de las capacidades de comunicación y resolución de problemas.

## Contenidos y capacidades

### Contenidos

- La Planificación Estratégica Situacional: Análisis de la práctica de gestión en su dimensión pedagógico didáctica. Definición del estado de situación y reflexión de los objetivos y acciones realizadas.

### Capacidades

- **Cognitivas**
  - ♦ Pensamiento crítico.
- **Intrapersonales**
  - ♦ Aprender a aprender.
- **Interpersonales**
  - ♦ Trabajo con otros y comunicación.



# Propuesta de trabajo



## Actividad 1 Apertura

Para dar inicio a este encuentro trabajaremos sobre la importancia y centralidad de la función pedagógica de los equipos de conducción, en tanto agente que motoriza y promueve la mejora en las prácticas pedagógicas de la institución.

Asimismo, plantearemos un espacio de intercambio para conocer la propuesta general de los círculos, el alcance de las acciones realizadas durante el año anterior y analizar las particularidades que hacen de la gestión directiva un elemento central de las prácticas pedagógicas institucionales.

1. En pequeños grupos, les proponemos reflexionar sobre los siguientes interrogantes:
  - ¿Cuál es el rol que los equipos directivos tienen sobre las prácticas de enseñanza en las aulas?
  - ¿Qué estrategias de acompañamiento realizan en sus instituciones para apoyar a los docentes en sus prácticas de enseñanza?
  - ¿Qué impacto tiene el modo de conducción institucional en los aprendizajes?
  - ¿Diferencian las prácticas relativas a la gestión institucional de las vinculadas a la gestión pedagógica?
  - ¿Cuáles son las prácticas habituales que pueden enmarcar dentro de la función pedagógica de los equipos directivos?
  - ¿Cuáles son las prácticas habituales que pueden enmarcar dentro de la función pedagógica de los equipos directivos?
2. Tomando en cuenta las reflexiones anteriores, les solicitamos escribir un breve párrafo con las conclusiones en torno a la importancia de la función de los equipos directivos para acompañar las prácticas de enseñanza.
3. Los invitamos a compartir las producciones entre todos.





### Orientaciones para el coordinador

Estas orientaciones son sugerencias para el coordinador o la coordinadora del círculo, quien realizará los ajustes necesarios en función de las particularidades de cada agrupamiento y escuela, de acuerdo a sus características; su recorrido en el programa; su modalidad de gestión, etc.

Se recomienda anticipar que la modalidad de trabajo que prevalecerá en los círculos será en pequeños grupos. Por lo tanto, se aconseja conformar grupos de trabajo cada cinco escuelas y dejar a criterio de los participantes si desean mantener los grupos, a lo largo de los diferentes encuentros, o bien modificarlos según las actividades.

Para realizar la apertura del encuentro, el coordinador propondrá un espacio de intercambio en relación a los siguientes puntos:

- ▶ desarrollo y alcance de las Jornadas Institucionales 2017, seguimiento de acuerdos pedagógicos alcanzados (dispositivos de acompañamiento y monitoreo);
- ▶ implicancias del equipo directivo en el acompañamiento de las mejoras de las prácticas de enseñanza.

Se sugiere tomar registro escrito de las conclusiones alcanzadas entre todos. El objetivo de este intercambio es relevar el alcance de las acciones llevadas a cabo durante el año 2017, con la intención de continuar profundizando el fortalecimiento de la gestión pedagógica.

Asimismo, se aconseja hacer foco en los objetivos de este primer círculo: reflexionar sobre las dimensiones de la gestión, sobre la importancia del rol directivo en la promoción de las líneas de trabajo institucional habilitantes para la mejora en la enseñanza, y su trascendencia en la toma de decisiones pedagógicas y establecimiento de acuerdos.

Resulta fundamental enfatizar la importancia del equipo directivo como garante de cualquier cambio que se impulse a nivel institucional. A su vez, se sugiere trabajar la idea de que las acciones de este rol tienen un gran impacto sobre la escuela y que, por esta razón, siempre habrá cuestiones para mejorar.



### Actividad 2 Reflexión sobre la escritura como proceso

En esta segunda actividad tomaremos como eje el accionar de los equipos directivos en la conducción de sus instituciones. Asimismo, les presentamos el enfoque de la Planificación Estratégica Situacional.

1. Tomando en cuenta las reflexiones de la actividad 1, les proponemos realizar, en pequeños grupos, un punteo vinculado al trabajo que realizan como equipo directivo sobre las siguientes cuestiones:





- ▶ cómo realizan un diagnóstico de la realidad institucional;
- ▶ cómo determinan prioridades, objetivos, líneas de acción, pasos a seguir, etcétera;
- ▶ qué acciones concretas llevan a cabo para cumplir esas prioridades establecidas;
- ▶ cómo comprueban en la práctica las acciones previstas.

2. Luego de esto, los invitamos a compartir las producciones entre todos.



### Orientaciones para el coordinador

El objetivo de esta actividad es que los equipos directivos puedan hacer visibles las acciones de planificación que realizan para conducir sus instituciones y que se aproximen a las conceptualizaciones del enfoque de la Planificación Estratégica Situacional.

Se sugiere al coordinador realizar una exposición dialogada sobre la Planificación Estratégica Situacional apoyándose en la proyección del PPT (Power Point) *Planificación Estratégica Situacional* (anexado junto a este círculo).

Para profundizar la exposición oral se retomarán las siguientes cuestiones:

- ▶ el proceso de planificación estratégica oficia como herramienta de trabajo concreta para promover acciones de mejora;
- ▶ análisis del punto de partida; elección del foco de trabajo;
- ▶ formulación del punto de llegada;
- ▶ establecimiento de objetivos;
- ▶ importancia de la evidencia y la instancia de ajustes.

El interés es destacar que la Planificación Estratégica Situacional se diferencia de la tradicional porque es flexible y, si bien tiene claro donde desea llegar, no da nada por sentado.

Siempre se decide con evidencia, es decir no se marca la ruta en el vacío. Es imprescindible reunir información para analizar qué acciones resultan, cuáles no y qué obstáculos se presentan.

Esto siempre se realiza de un modo u otro, el tema es que no se lleve a cabo cuando cierre el ciclo lectivo sino lograr una anticipación que permita realizar los cambios a tiempo.

Es fundamental que la exposición se articule con un espacio de intercambio de ideas entre los participantes para abrir al debate la propuesta y profundizar su comprensión conceptual.





### Actividad 3

#### Profundización de la reflexión

Esta actividad tiene como propósito realizar un análisis del punto de partida de cada institución para identificar dónde hacer foco como equipo, cuáles serán aquellas prácticas de la gestión pedagógica a las que atender principalmente, e identificar con claridad cuál es la esencia de los acuerdos a lograr para fortalecer la enseñanza y los aprendizajes. Abordaremos los elementos centrales de una Planificación Estratégica Situacional, centrada en aquellas intervenciones que desde el rol directivo nos permitan aproximarnos a los objetivos pedagógicos propuestos en relación al fortalecimiento de la enseñanza.

1. Les proponemos, de forma individual, completar un cuadro como el que se presenta a continuación y construir un instrumento que permita hacer visible el punto de partida de su institución para luego diseñar líneas de acción.
2. Luego de esto, los invitamos a compartir las producciones entre todos.

Aspectos	Descripción	Situación de la institución
<b>Instancias de formación internas y externas</b>	<p>Contempla todos aquellos espacios de formación que el equipo docente haya realizado, tanto desde las acciones que ha generado el Programa FDS (Formación Docente Situada) como también desde aquellos espacios que se hayan fomentado desde la propia escuela (cursos, jornadas de reflexión, trabajos sobre consignas particulares, etcétera).</p> <p>Se considera, además, las instancias de formación individual que haya transitado el equipo docente.</p>	
<b>Planificación de la enseñanza a nivel institucional</b>	<p>Contempla tanto las acciones emprendidas desde el equipo directivo y su labor pedagógica en actividades de la planificación de la enseñanza, así como las acciones que los docentes realizan a nivel individual o por ciclo.</p> <p>La planificación de la enseñanza contempla los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ la revisión y trabajo a partir de los NAP y los Diseños Curriculares;</li> <li>▸ la elaboración de Planificaciones de la enseñanza se realiza en forma individual o colectiva (atendiendo a las necesidades de las áreas, curso, ciclos);</li> <li>▸ la elaboración de criterios de evaluación institucional.</li> </ul>	



<p><b>Acompañamiento de las prácticas de enseñanza</b></p>	<p>Contempla el plano de la concreción de la planificación realizada por el docente, el currículo en acción. Aquello que efectivamente se les propone a los alumnos.</p> <p>Es otro aspecto central que debe acompañar el equipo directivo a partir de la observación de clases, cuadernos y carpetas de los estudiantes. El objetivo de esta práctica de observación es poder acompañar al equipo docente en establecer los ajustes necesarios para dirigirse hacia el horizonte compartido de saberes a enseñar y garantizar. El formato de las actividades que se proponen en la enseñanza marca en gran medida el vínculo que el alumno tendrá con el objeto de conocimiento.</p>	
--	---	--



### Orientaciones para el coordinador

El objetivo de esta actividad es trabajar sobre un punto de partida que permita implementar acciones de mejora institucional. Por lo tanto, es fundamental que el coordinador recupere el sentido que se le atribuye a la mejora, no necesariamente porque algo esté mal, sino porque simplemente siempre hay aspectos que aún pueden fortalecerse. Lo esencial en un proceso de mejora, no es simplemente implementar nuevas acciones, sino que estas se hagan de modo sistemático; es decir, que todos sepan porque se harán, qué se espera y con qué frecuencia. Que no sean de una sola vez, sino que se instalen como prácticas habituales propias de la institución.

Es central destacar que el modelo propuesto enfatiza los principales aspectos de una Planificación Estratégica Situacional. Asimismo, se debe remarcar la idea de que no se trata de efectuar un diagnóstico duro, sino de conocer las principales posibilidades de cada aspecto para que cada equipo directivo la capitalice en función de su realidad institucional.

No todos comparten el mismo punto de partida, por lo tanto el instrumento que construyan para “leer” su realidad institucional puede incorporar otros aspectos que consideren relevantes en vistas a pensar líneas al interior de cada institución.

Es fundamental el momento de socialización de los instrumentos construidos, dado que dichos instrumentos pueden enriquecerse a partir del intercambio colectivo.





## Actividad 4 Generar líneas de acción

En esta última actividad pretendemos trazar líneas de acción que permitan planificar la gestión pedagógica a lo largo del ciclo lectivo.

1. Les proponemos, de forma individual y a partir del trabajo realizado durante este encuentro, completar un cuadro como el que se expone a continuación, con el fin de planificar acciones concretas que contemplen aspectos particulares de su realidad institucional.
2. Los invitamos a compartir las producciones entre todos.

	Logros alcanzados y desafíos pendientes	Líneas de acción
Instancias de formación internas y externas		
Planificación de la enseñanza a Nivel Institucional		
Acompañamiento de las prácticas de enseñanza		



### Orientaciones para el coordinador

Esta última actividad permite registrar un plan de acción que parte de los logros alcanzados y desafíos pendientes de cada una de las instituciones, con el propósito de concretar acciones de mejora y acuerdos pedagógicos institucionales.

Es importante que el coordinador explicita a los equipos directivos las siguientes cuestiones:

- ▶ tratar de que los enunciados sean concisos y breves, no grandes oraciones ya que son un instrumento para la propia reflexión. En este sentido, recorrer los grupos y destacar este aspecto o revisar las formulaciones para apoyarlos con sugerencias o preguntas. La idea es que, de esos enunciados, se puedan visualizar acciones;
- ▶ adaptar las ideas que surjan a una propuesta de corto y mediano plazo (se podría considerar mitad de año y el año entero respectivamente). A veces “ir por todo, neutraliza la importancia del foco”. Sobre todo hace dudar de qué fue realmente lo que resultó;
- ▶ que quede a criterio de cada equipo directivo seleccionar sus líneas de acción priorizadas.

El objetivo de este momento es colaborar con los equipos directivos en el acompañamiento de los acuerdos pedagógicos institucionales.

Por último, se sugiere destinar un tiempo para el cierre del encuentro.



## Tareas para el próximo encuentro

En el próximo encuentro se continuará trabajando sobre la gestión pedagógica de los equipos directivos. Profundizaremos en el trabajo de acompañamiento a los docentes en sus planificaciones áulicas.

Para ello, les solicitamos que asistan al próximo círculo con planificaciones de los docentes de su institución.

## Recursos necesarios

- ▶ Cañón.
- ▶ Computadora portátil.
- ▶ Anexo: *La Planificación Estratégica Situacional*.

## Materiales de referencia

- ▶ Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Serie FLACSO. Buenos Aires: Troquel.
- ▶ Campopiano, R.; Urrutia, J. P.; Emetz, C. (2017). *Curso: Cómo organizar nuestra escuela: claves para la gestión institucional*. Buenos Aires: Ministerio de Educación y Deportes de la Nación.



## Formación Docente Situada

**Coordinadora General**  
María Rocío Guimerans

**Equipo de trabajo**  
Romina Campopiano  
Carolina Emetz  
Juan Pablo Urrutia  
Miriam López  
Valeria Sagarzazu

## Equipo de producción gráfico/editorial de la DNPS

**Coordinación general gráfico/editorial**  
**Edición**

Laura Gonzalez

**Diseño colección**

Nicolás Del Colle

**Diagramación y armado**

Natalia Suárez Fontana

y Nicolás Del Colle

**Producción general**

Verónica Gonzalez

**Corrección de estilos (INFD)**

Iván Gordin

# La Planificación Estratégica Situacional

# La importancia de la Planificación Estratégica Situacional

Embarcarse en un proceso de mejora  
requerirá de una Planificación Estratégica

## Planificar

Identificar y detallar

¿Dónde estamos?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

¿Cuál es el futuro deseado?

En función:  
\*del TIEMPO  
\*la DIFICULTAD

Requiere una  
**Estrategia**

¿Qué hacer?

¿Cómo hacer?



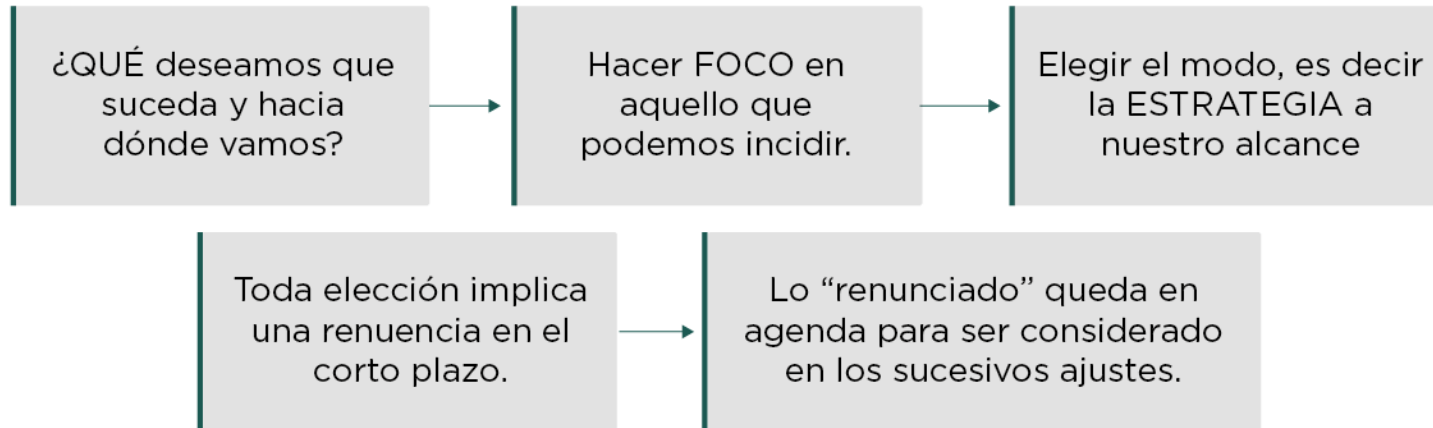


# La importancia de la Planificación Estratégica Situacional



Proponemos una planificación que permita partir del contexto, pensar a mediano plazo y corto plazo, realizando los ajustes necesarios.

Para ello, necesitamos contemplar



▼ Nuestra principal orientación es el **estado de situación actual**, el **tiempo** con el que contamos para aproximarnos al estado deseado y la **comunicación efectiva** del objetivo propuesto.

# La importancia de la Planificación Estratégica Situacional



## Sus aspectos centrales son los siguientes

- ▶ No es lineal sino que parte de una trama de relaciones que considera distintos aspectos como condición de posibilidad.
- ▶ Nunca se detiene ni es definitiva.
- ▶ La estrategia se redefine en función de los pasos alcanzados.
- ▶ Requiere del consenso y del conocimiento de la totalidad del equipo de cuál es el foco de trabajo, el punto de llegada esperado y la estrategia definida.
- ▶ Requiere de información y evidencia para tomar nuevas definiciones.
- ▶ Contempla el corto y el mediano plazo de manera sucesiva para llegar a la situación deseada.

# La importancia de la Planificación Estratégica Situacional

