

**NIVEL PRIMARIO
NIVEL SECUNDARIO**

PARTICIPANTE

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 Velea

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



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.





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.



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
Instancias de formación internas y externas	<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>	
Planificación de la enseñanza a nivel institucional	<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"> ▸ la revisión y trabajo a partir de los NAP y los Diseños Curriculares; ▸ la elaboración de Planificaciones de la enseñanza se realiza en forma individual o colectiva (atendiendo a las necesidades de las áreas, curso, ciclos); ▸ la elaboración de criterios de evaluación institucional. 	
Acompañamiento de las prácticas de enseñanza	<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 al 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>	





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		

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

¿QUÉ deseamos que suceda y hacia dónde vamos?

Hacer FOCO en aquello que podemos incidir.

Elegir el modo, es decir la ESTRATEGIA a nuestro alcance

Toda elección implica una renuencia en el corto plazo.

Lo “renunciado” queda en agenda para ser considerado en los sucesivos ajustes.

▼ 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

