

¿CÓMO ENSEÑAMOS?

AUTOEVALUACIÓN
APRENDER



¿CÓMO ENSEÑAMOS?

**AUTOEVALUACIÓN
APRENDER**

AUTORIDADES

Presidente

Ing. Mauricio Macri

Ministro de Educación

Dr. Alejandro Finocchiaro

Jefe de Gabinete del Ministerio de Educación

Cr. Javier Mezzamico

Secretaria de Evaluación Educativa

Prof. Elena Duro

Secretario de Gestión Educativa

Lic. Maximiliano Gullmanelli

Secretaria de Políticas Universitarias

Mg. Danya Tavela

Secretaria de Innovación y Calidad Educativa

Sra. María de las Mercedes Miguel

AGRADECIMIENTOS

El presente módulo es producto del trabajo colaborativo de varias personas cuyas sugerencias enriquecieron nuestra perspectiva y ayudaron a pensar propuestas, metodologías y ejercicios.

A las Unidades Jurisdiccionales de Evaluación de las veinticuatro jurisdicciones. Agradecemos muy especialmente a los docentes, directivos y supervisores de la provincia de Buenos Aires participantes del "Primer Taller colaborativo de consulta a docentes y directivos", desarrollado en julio de 2016 en la Secretaría de Evaluación Educativa (SEE): Karina Pérez Núñez, Adriana Fernández, Andrea Guerrin, Gabriela D'Abate, Paula Fernández, Cecilia Alejandra Giusto, Cintia Gisele Herrera, Mario Medina, Silvina Cantello, Alejandra Monzón, Gisele González, Gustavo Esteche y Virginia Poy. También nuestro agradecimiento a los directivos participantes en el "Primer encuentro colaborativo con directivos" de las provincias de Buenos Aires, Mendoza y San Luis, llevado a cabo en abril de 2017, con posterioridad a la aplicación del módulo ¿Cómo enseñamos?: Natalia Susana Bongiovanni, Mónica Raquel Julián, Aldo Antonio Bernabéu, Marcela Fernández y Josefa Coronel y a los docentes participantes del "II Encuentro colaborativo de docentes" desarrollado en mayo de 2017: María Carolina Coria, María Cristina Galetti, Cristian Nahuel Escudero, María Belén Zubieta, Marcela Adriana Ruggeri, Norma Romero, Edna Francalancia Sigris, Mónica Quintana, Marcela Ribieri, Hna. Marie Miracoli, Ivana Rodríguez, Adriana Vatri, Emanuel Vílchez, Helga Martelossi, María Laura Miegele, Marcela Mendiburu, María Inés Balbiani, María Fernández, Gabriela del Carmen Liendo, Patricia González, Mónica Cejas y Lorena Bordón.

EQUIPO RESPONSABLE

Secretaría de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación de la Nación

Secretaría de Evaluación Educativa
Prof. Elena Duro

Unidad de Autoevaluación Institucional

Mg. Betina Presman, Lic. Florencia Buide, Lic. Laura Goszczynski,
Lic. Patricia Oppel.

Instituto de Investigaciones "Gino Germani".

Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires

Dra. Ana Lía Kornblit, Dra. Liliana Findling, Mg. María Tamargo,
Mg. Carola Arrué.

La Autoevaluación Aprender se enmarca en los lineamientos establecidos en la Ley de Educación Nacional N° 26.606 y contó con el apoyo y la reglamentación sancionada por el Consejo Federal de Educación. Los distintos módulos fueron elaborados por expertos y validados a nivel federal por docentes, directivos y funcionarios bajo la coordinación de la Secretaría de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación de la Nación, con la finalidad de hacer de ellos herramientas útiles y amigables para todas las escuelas del país.

ÍNDICE

PALABRAS INTRODUCTORIAS	8
¿QUÉ ES LA AUTOEVALUACIÓN APRENDER?	10
¿Cuáles son sus objetivos?	13
Los protagonistas	13
¿Para qué se utiliza la información brindada por las escuelas?	14
La implementación: un compromiso de todos	14
El equipo facilitador en la escuela	15
El rol de la supervisión en la Autoevaluación	17
¿CUÁLES SON LOS PASOS A SEGUIR EN LA ESCUELA?	19
Antes de las jornadas	20
Durante las jornadas	21
MÓDULO ¿CÓMO ENSEÑAMOS?	25
Objetivo	26
¿Qué es la gestión pedagógica?	26
Cuadro de ejercicios	28
EJERCICIOS	30
Ejercicio 1. El proyecto institucional de la escuela	31
Ejercicio 2. Lectura y análisis de Aprender en la escuela.	
Reporte Modelo 2016	39
Ejercicio 3. "¿Cuáles son nuestros problemas prioritarios?"	45
Ejercicio 4. "¿Cuáles son nuestros obstáculos y oportunidades?"	57
Ejercicio 5. Aportes para la mejora del proyecto institucional	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	74
Anexo A. Glosario	75
Anexo B. Guía para el registro de los ejercicios	77

PALABRAS INTRODUCTORIAS

El Ministerio de Educación de la Nación promueve la Autoevaluación Aprender como una herramienta para la reflexión, participativa y democrática, destinada a que todos los miembros de la comunidad educativa formulen aportes para mejorar distintos aspectos de la vida escolar.

En esta oportunidad, queremos compartir el presente Módulo que, a través de una serie de ejercicios autoadministrados, busca guiar estos espacios de debate colectivo.

De esta manera, se otorga protagonismo a la propia escuela y a las opiniones y propuestas de todos sus miembros: directivos, docentes, estudiantes y familias. Este espacio de reflexión y trabajo colaborativo busca que se elaboren aportes concretos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y de las trayectorias educativas.

Con la Autoevaluación Aprender buscamos, además, complementar la modalidad estandarizada de la evaluación nacional Aprender con un espacio en el que cada establecimiento tenga la posibilidad de interpretar datos y convertirlos en insumos para sus proyectos pedagógicos e institucionales.

La Autoevaluación Aprender propone la construcción de una alianza estratégica entre todos los miembros de la comunidad educativa y, a su vez, un pacto institucional entre la escuela y la comunidad de la que forma parte. Por ello, le agradecemos muy especialmente su colaboración y compromiso en pos de alcanzar la meta social y colectiva de una educación de calidad para toda la población.

Prof. Elena Duro

Secretaria de Evaluación Educativa
Ministerio de Educación
de la Nación.

Dr. Alejandro Finocchiaro

Ministro de Educación
de la Nación.

¿QUÉ ES LA AUTOEVALUACIÓN APRENDER?

La autoevaluación constituye una oportunidad única para el diálogo, entre docentes y estudiantes, entre estudiantes y docentes, entre docentes y personal directivo, entre institución escolar y familias. Es una ocasión privilegiada para el análisis reflexivo acerca de sus prácticas cotidianas, apareciendo una variedad de puntos de vista sobre los fenómenos que se analizan (Santos Guerra, 1993). La autoevaluación de las instituciones es una estrategia que genera un proceso de ida y vuelta entre la escuela, el sistema educativo y el contexto sociocultural en el cual la institución se inserta (Nirenberg, Duro 2010).

La mirada colectiva que se construye sobre la escuela a partir de los procesos autoevaluativos implica la integración de diferentes metodologías, técnicas y dinámicas de trabajo, con el propósito de que las instituciones puedan elaborar diagnósticos fundamentados acerca de sus prácticas pedagógicas e institucionales. Para lograr este propósito, es necesario que la escuela se familiarice con la utilización, elaboración y sistematización de información, para lo cual se le proveen datos estadísticos presentados de manera amigable, destinados a su lectura y análisis. Considerando la complejidad del fenómeno educativo y las distintas dimensiones de la vida institucional, se desarrolló una caja de herramientas que, en una etapa inicial, contiene los siguientes módulos:

- ¿Cómo enseñamos?
- ¿Cómo evaluamos?
- La escuela y el uso de las TIC
- El bienestar de los estudiantes y las trayectorias educativas.
- Gestión directiva: conducción para la enseñanza y los aprendizajes

La propuesta de abordaje en diferentes módulos parte de entender a la institución educativa como una realidad compleja que requiere de la construcción de dimensiones de análisis. A partir de los encuentros de validación con los actores involucrados y el trabajo con equipos de expertos, se sumarán de

forma progresiva otras dimensiones a ser abordadas y se diseñarán módulos destinados a otras temáticas, niveles y modalidades del sistema educativo.

Los módulos han sido diseñados desde un enfoque que contempla la diversidad socio-cultural, en particular de los niños y niñas en situaciones de vulnerabilidad, con el fin de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida. Dicho enfoque se presenta en el marco de las recomendaciones de los “Indicadores temáticos para el monitoreo de la agenda educativa” de la UNESCO (2013) y de la Reunión regional de Ministros de América Latina “Educación 20/30: educación y habilidades para el siglo XXI”.

De esta manera, los ejercicios plantean situaciones problemáticas a fin de que las escuelas reflexionen y propongan aportes en sus proyectos institucionales para fomentar la igualdad de oportunidades y garanticen la integración de los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad.

Respecto a la particularidad de la organización de las escuelas rurales resulta necesario adaptar la implementación de los módulos de autoevaluación de modo tal que dichas instituciones puedan autoevaluarse en condiciones de igualdad con las escuelas urbanas en consonancia con el artículo 51° de la Ley de Educación Nacional, que establece que los servicios educativos de zonas rurales alcancen niveles de calidad educativa equivalentes a los de zonas urbanas. En los casos de las escuelas aisladas geográficamente y/o de personal único se recomienda la modalidad de agrupamientos para desarrollar el trabajo colaborativo entre docentes, estudiantes y familias que comparten problemáticas pedagógicas, sociales y geográficas similares.

¿CUÁLES SON SUS OBJETIVOS?

El impacto esperado a partir de la autoevaluación de todas las escuelas del país es incidir en el fortalecimiento de los canales de participación institucionales a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y sus trayectorias escolares.

A NIVEL ESCUELA SE PROPONE:

- Generar o favorecer los procedimientos de autoevaluación, estimulando el protagonismo de los actores implicados.
- Utilizar, elaborar y sistematizar la información relevante para analizar las prácticas institucionales y pedagógicas.

A NIVEL DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS PROVINCIALES SE PRETENDE:

- Instalar capacidades de autoevaluación incluyendo en la toma de decisiones las demandas y propuestas provenientes de las escuelas (IACE, 2010).



LOS PROTAGONISTAS

En la Autoevaluación Aprender están invitados a participar equipos directivos, supervisores, docentes, estudiantes y familias.

En las escuelas de nivel primario la invitación también se extiende a los equipos de orientación escolar, bibliotecarios, coordinadores y auxiliares docentes; en el nivel secundario, a preceptores, bibliotecarios, auxiliares, y tutores. En ambos casos se sugiere la colaboración de los estudiantes avanzados de los institutos de formación docente.

Los ejercicios fueron diseñados para ser aplicados con total autonomía y bajo la responsabilidad de directivos y docentes. Es muy importante el compromiso de las familias y estudiantes, ya que la autoevaluación se propone la construcción de un pacto estratégico entre ambos actores y, a su vez, con la institución escolar.

¿PARA QUÉ SE UTILIZA LA INFORMACIÓN BRINDADA POR LAS ESCUELAS?

La Autoevaluación Aprender tendrá como resultado la formulación de aportes para la mejora del proyecto institucional elaborados por las escuelas a partir de las problemáticas detectadas en el proceso autoevaluativo.

Dichos aportes serán insumos tanto para las Unidades de Evaluación Jurisdiccionales como para el Ministerio de Educación de la Nación, destinados al desarrollo de programas y políticas educativas y de apoyo e incentivos para las escuelas.

LA IMPLEMENTACIÓN: UN COMPROMISO DE TODOS

La meta es alcanzar —en forma gradual y progresiva— la adopción de esta modalidad evaluativa en la totalidad de las escuelas del país, para todos los niveles de la educación obligatoria.

En consonancia con este objetivo, se sancionó en el seno del Consejo Federal de Educación la Resolución N° 315/17 a través de la cual la Secretaría de Evaluación Educativa se compromete a:

- Desarrollar una caja de herramientas de instrumentos de autoevaluación que alcance a los diferentes niveles de la educación obligatoria y a las diferentes modalidades, conteniendo distintos módulos diseñados a partir de metodologías y técnicas participativas.
- Ofrecer —de forma gradual y progresiva— a las jurisdicciones y a sus escuelas módulos que abarquen las distintas dimensiones del hecho escolar con foco en los aprendizajes y las trayectorias escolares, y que incorporen las distintas problemáticas prioritarias o emergentes que interpelan a la vida institucional escolar.

- Desarrollar instancias de validación de los instrumentos de la caja de herramientas con expertos, universidades y equipos jurisdiccionales.
- Formalizar esquemas de asistencia técnica, financiera y monitoreo particulares para cada jurisdicción que implemente la caja de herramientas.

Por su parte, las jurisdicciones se comprometen a:

- Implementar una política de autoevaluación en todos los establecimientos educativos de la educación obligatoria independientemente del dispositivo que se utilice.
- Solicitar asistencia técnica y apoyo financiero para la implementación de la caja de herramientas de instrumentos de autoevaluación.
- Informar periódicamente a la Secretaría de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación de la Nación la nómina de escuelas que implementan procesos de autoevaluación y el grado de avance de los mismos.
- Dictar los actos administrativos pertinentes para garantizar la implementación de los procesos de autoevaluación basados en la caja de herramientas.

Se sugiere que las jurisdicciones dispongan de dos jornadas institucionales de cuatro horas de duración cada una para el desarrollo de cada módulo entre los meses de abril a octubre de cada ciclo lectivo.

EL EQUIPO FACILITADOR EN LA ESCUELA

En las semanas previas a la primera jornada, la escuela deberá conformar un equipo facilitador bajo la responsabilidad del equipo directivo. Se convoca a participar en el mismo a docentes, estudiantes, no docentes, preceptores y familias. Cada jurisdicción podrá decidir la incorporación de estudiantes avanzados de los institutos de formación docente. Es fundamental que dicho equipo quede conformado con suficiente antelación.

La inclusión de los estudiantes de la escuela -tanto en el nivel primario como secundario- puede ser un poderoso incentivo para el compromiso de sus pares y docentes.

El rol del equipo es central para el éxito de la autoevaluación ya que será el responsable de organizar, coordinar e instrumentar todo lo necesario para llevar a cabo las jornadas, animando el proceso y socializando los avances y los resultados con toda la comunidad educativa.

Se recomienda que en la escuela haya como mínimo un facilitador por cada grupo de trabajo. En caso de que, por el tamaño de la institución, se hiciera necesario desdoblar los grupos en subgrupos, deberá asignarse un facilitador a cada subgrupo.

Se recomienda al equipo facilitador familiarizarse con los ejercicios y materiales complementarios del módulo. Para ello es importante que, previamente a las jornadas, se realice una reunión organizativa del cronograma de tareas requerido para la aplicación del proceso autoevaluativo. Se aconseja que en el encuentro se dividan las tareas entre los integrantes del equipo facilitador. Un posible reparto de roles es el siguiente:

- **COORDINADORES GENERALES DEL PROCESO:** implica la coordinación de todos los aspectos organizativos, logísticos y pedagógicos del proceso autoevaluativo. Se sugiere que sea asumido por el equipo directivo, supervisores y docentes.
- **MODERADOR:** cada grupo/subgrupo de trabajo requiere un moderador, al menos, para la realización de los ejercicios. Se sugiere que trabajen de a pares, integrados por actores diferentes: por ejemplo, un directivo con un familiar, un docente con un estudiante, etc. El moderador explica inicialmente el sentido y objeto de la actividad a desarrollar, y las consignas del trabajo. Además, modera el uso de la palabra, evitando superposiciones y la concentración de la voz en algunos participantes para fomentar que todos intervengan. Asimismo, enfoca la tarea en los ejercicios reconduciendo

el diálogo en caso de desvíos, y promueve el respeto a las distintas intervenciones. Por último, evita discusiones innecesarias y controla que no se exceda el tiempo asignado a cada actividad.

- **RELADORES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO:** se recomienda que cada grupo/subgrupo de trabajo elija un relator que guíe, tome nota y sistematice lo trabajado según el modelo que se adjunta en el anexo. Este rol puede ser rotativo con un nuevo relator para cada jornada.

EL ROL DE LA SUPERVISIÓN EN AUTOEVALUACIÓN

Cada jurisdicción -en la medida de sus posibilidades- garantizará la participación de los supervisores en el proceso autoevaluativo.

La función de la supervisión es facilitar y orientar los procesos autoevaluativos en las escuelas a su cargo. A su vez, monitorear el proceso y los resultados de la Autoevaluación Aprender y viabilizar las mejoras propuestas en las escuelas a su cargo.

En este sentido, la participación de los supervisores será importante también para el seguimiento posterior de la implementación de las mejoras en las escuelas a su cargo, en términos de estimular su efectiva concreción, ayudar a superar los obstáculos que se presenten y promover los ajustes necesarios.

SUS ACTIVIDADES:

- Alentar el proceso de implementación de la autoevaluación en las escuelas a su cargo, valorando su importancia para las prácticas escolares.
- Acompañar y brindar orientaciones a los equipos directivos y equipos facilitadores de las escuelas en la generación de las condiciones iniciales para la puesta en marcha de la autoevaluación.

- Estar disponible frente a los requerimientos de las escuelas y responder a sus eventuales demandas (por ejemplo de pedidos de datos o información).
- Proponer estrategias e instrumentos facilitadores para la aplicación de la autoevaluación en las escuelas a su cargo, tomando la normativa de referencia y potenciando las fortalezas de sus contextos.
- Comunicar a las autoridades de cada provincia -Unidades Jurisdiccionales de Evaluación y Direcciones de Nivel- el cronograma de implementación de las escuelas y colaborar en su cumplimiento.
- Habilitar, en la medida de sus posibilidades, momentos y espacios para la realización de las dinámicas grupales.
- Promover en las escuelas la carga de los resultados de la autoevaluación en la plataforma virtual.
- Mantener estrechos vínculos con los equipos facilitadores de las escuelas a su cargo, solicitándoles información actualizada sobre sus procesos autoevaluativos.
- Actuar como nexo entre las escuelas y las autoridades educativas para promover eventuales decisiones requeridas para facilitar la aplicación de la autoevaluación y canalizar las sugerencias y demandas emergentes de los planes elaborados.

¿CUÁLES SON LOS PASOS A SEGUIR EN LA ESCUELA?

Se recomienda a las escuelas que para la implementación de los módulos de Autoevaluación Aprender sean tomados en consideración los pasos que se detallan a continuación.

ANTES DE LAS JORNADAS

PASO

1

INFORMARSE SOBRE LAS FECHAS DE LAS JORNADAS INSTITUCIONALES

La implementación de cada módulo requiere de la realización de dos jornadas, cuyas fechas serán dispuestas por la respectiva jurisdicción y oportunamente informadas a la escuela.

PASO

2

CONFORMAR EL EQUIPO FACILITADOR

Ver la sección El equipo facilitador en la escuela (página 15)

PASO

3

FAMILIARIZARSE CON EL MÓDULO Y LOS RECURSOS COMPLEMENTARIOS, Y REUNIÓN DEL EQUIPO FACILITADOR

Ver la sección El equipo facilitador en la escuela (página 15)

PASO

4

GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD DEL MÓDULO DE AUTOEVALUACIÓN Y DE LOS RECURSOS COMPLEMENTARIOS

El equipo facilitador deberá garantizar que la escuela cuente con el módulo correspondiente antes del inicio de las jornadas. La fecha y modo de acceso serán informados por la respectiva jurisdicción.

El módulo estará disponible en versión digital tanto en el sitio web de la provincia como en el sitio web de la Secretaría de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación de la Nación, desde donde se podrá descargar e imprimir: <http://www.educacion.gob.ar/secretaria-de-evaluacion-educativa>

PASO

5

ADMINISTRAR LOS ESPACIOS Y DISPONER DE LOS EQUIPAMIENTOS

El equipo facilitador deberá prever la disposición de los espacios físicos adecuados (aulas, salas) así como los equipos y materiales para el desarrollo de los ejercicios durante las jornadas (copias impresas de los ejercicios, proyector, PC).

PASO

6

CANALIZAR CONSULTAS A TRAVÉS DE LA JURISDICCIÓN

Desde el inicio y durante todo el proceso de autoevaluación, se recomienda que el equipo facilitador mantenga una comunicación fluida con las unidades jurisdiccionales de evaluación para evacuar dudas y resolver inconvenientes. Se recomienda que un integrante de este equipo —preferentemente el/la director/a de la escuela— concentre las dudas que surjan. Para este fin, cada jurisdicción contará con un canal de consultas web y una línea telefónica.

PASO

7

CONVOCAR A TODOS LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

En las semanas previas a la realización de las jornadas de Autoevaluación Aprender, el equipo facilitador será el encargado de convocar a los docentes, estudiantes y familias. Para ello podrá utilizar distintas vías de comunicación como carteleras, cuadernos de comunicaciones, afiches, reuniones, charlas, periódicos barriales y otros medios de comunicación zonales.

DURANTE LAS JORNADAS

PASO

1

CONFORMAR LOS GRUPOS Y SUBGRUPOS DE TRABAJO

Al inicio de las jornadas, el equipo facilitador deberá colaborar en la conformación de los siguientes grupos de trabajo:

GRUPO 1: DOCENTES Y DIRECTIVOS

Se recomienda que este grupo esté integrado por el plantel completo del equipo directivo y docentes del mismo nivel educativo. Por tanto, en caso de que la escuela cuente con primaria y secundaria, se deberá conformar un grupo de docentes y directivos para cada nivel.



En el caso del nivel primario, se aconseja trabajar con subgrupos de docentes del mismo grado y/o ciclo, y en el de secundario se recomienda seguir un criterio de subgrupos por áreas. No obstante, queda a juicio del equipo facilitador conformar otro tipo de subgrupo.

Se sugiere la participación de coordinadores de área, asesores pedagógicos, maestros integradores, jefes de laboratorio, auxiliares preceptores y no docentes.

GRUPO 2: ESTUDIANTES



Se integra con estudiantes del mismo nivel educativo (primario o secundario). Se sugiere que participen los estudiantes de los últimos tres años de cada uno, conformados en subgrupos por año/grado.

GRUPO 3: FAMILIAS



Se conforma por familiares de estudiantes del mismo nivel educativo (primario o secundario) y se recomienda armar subgrupos de familiares del mismo grado/año con un máximo de 20 participantes para garantizar el óptimo desarrollo de los ejercicios.

PASO 2 GUIAR A LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LA REALIZACIÓN DE LOS EJERCICIOS

2

El equipo facilitador deberá asignar un facilitador a cada grupo/subgrupo a los fines de coordinar la realización de los ejercicios propuestos.

PASO 3 REGISTRAR LOS RESULTADOS DE LOS EJERCICIOS

3

Durante la realización de cada ejercicio del módulo, el relator de cada grupo o subgrupo deberá elaborar un resumen en el cual se registre lo trabajado. Al finalizar cada ejercicio, todos los resúmenes deberán ser unificados y presentados conforme al modelo provisto en el anexo del presente módulo.

PASO

4

LLEVAR UN REGISTRO FOTOGRÁFICO DE LAS JORNADAS

Se sugiere llevar un registro fotográfico de las diferentes instancias del proceso autoevaluativo, el cual quedará como archivo para la propia escuela.

PASO

5

CARGAR LOS RESULTADOS DEL EJERCICIO “APORTES PARA LA MEJORA DEL PROYECTO INSTITUCIONAL”

Luego de finalizada la segunda jornada, cada jurisdicción dispondrá de un plazo (que será informado oportunamente) para que las escuelas carguen los “Aportes para la mejora del proyecto institucional” en una plataforma web del Ministerio. Para dicha carga se recomienda que se reúnan previamente los relatores que han trabajado en cada grupo y subgrupo y que han sido responsables de la redacción del resumen final.

Para garantizar un proceso participativo y democrático, es importante que la carga sea llevada a cabo por el equipo directivo y se realice con la presencia de representantes (relatores y/o facilitadores) de cada uno de los grupos y subgrupos participantes de la Autoevaluación Aprender.

PASO

6

COMPARTIR LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN APRENDER

Se recomienda que el equipo facilitador genere una instancia de puesta en común de los resultados obtenidos tras la implementación del módulo. Para ello se recomienda organizar encuentros de socialización de resultados con supervisores, docentes, no docentes, estudiantes, familias y todos aquellos actores que hayan formado parte del proceso autoevaluativo.

MÓDULO

¿CÓMO ENSEÑAMOS?

¿Cómo enseñamos?, el primer módulo de la caja de herramientas, es una invitación a reflexionar y proponer acciones sobre la gestión pedagógica. Involucra los procesos y las prácticas de planificación de la enseñanza, las estrategias didácticas, las estrategias curriculares de contextualización y el régimen académico. Consiste en seis ejercicios para ser autoadministrados de manera ágil y amigable por las escuelas.

OBJETIVO

Que las escuelas reflexionen sobre problemáticas de la gestión pedagógica y diseñen aportes para la mejora del proyecto institucional, en función del sostenimiento de las trayectorias escolares y de la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN PEDAGÓGICA?

La gestión pedagógica es el conjunto de prácticas implementadas en la escuela que afectan directamente las condiciones y resultados de la enseñanza y del aprendizaje. Años de investigación han demostrado que una escuela orientada a priorizar acciones que mejoren la calidad de las planificaciones docentes, las estrategias didácticas y las metodologías de evaluación tienden a obtener mejores resultados que aquellas que no lo hacen (Leithwood y otros, 2010; Sammons y otros, 1995; Hopkins y otros, 1994).

En este sentido, presentaremos a continuación algunos de los aspectos que permiten dar cuenta de esta compleja dimensión de la vida escolar:

- PLANIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA:** Se refiere a las modalidades y prácticas de la planificación de las materias y su contextualización curricular. Involucra el grado de articulación curricular e institucional (las estrategias de trabajo conjunto que existen con docentes de otras salas, secciones, áreas, departamentos). Es decir, el nivel de coherencia entre la planificación institucional (proyecto institucional) y la programación operativa en el aula, como así también al grado de participación de todos los actores institucionales y si las modalidades y prácticas de la planificación son dadas a conocer a las familias y a los estudiantes.
- ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS:** Las estrategias de enseñanza son el conjunto de decisiones que toma el docente para orientar la enseñanza, con el fin de promover el aprendizaje de los estudiantes. Se trata de orientaciones generales acerca de cómo enseñar un contenido disciplinar, considerando qué queremos que nuestros estudiantes comprendan, por qué y para qué. Para el docente es indispensable poner atención no sólo en los temas de los programas que deben ser tratados en clase sino también y, simultáneamente, en la manera más conveniente de hacerlo. La relación entre temas y forma de abordarlos (tratamiento didáctico) es tan fuerte que se puede sostener que ambos son inescindibles (Camillioni, 1998). La enseñanza debe pensarse para “aulas heterogéneas” que contemplen la diversidad como condición inherente a los seres humanos y sus contextos sociales culturales y económicos (Anijovich, 2016). Esto supone el diseño de estrategias capaces de alojar en simultáneo distintos ritmos en los procesos de aprendizaje (plasticidad y flexibilidad de las estrategias didácticas). La evaluación se considera un proceso de valoración de las situaciones pedagógicas que incluye los resultados alcanzados y los contextos y condiciones en los que los aprendizajes tienen lugar, y es parte constitutiva de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- RÉGIMEN ACADÉMICO:** Se refiere a los aspectos de la actividad académica regulada formalmente —las formas de cursada, el régimen de asistencia, la evaluación, la acreditación, la convivencia escolar— y a la manera en que cada institución y cada profesor interpretan dicha normativa: qué tipo de evaluaciones se plantean, cómo debe documentar el estudiante su participación en clase (carpetas, cuadernos, trabajos de distinta índole). Es decir, las variaciones que introducen las instituciones y los docentes sobre la base del marco normativo (Baquero et al, 2009).

EJERCICIOS	GRUPOS DE TRABAJO	PROPÓSITO	TÉCNICAS SUGERIDAS	PRODUCTO POR CADA GRUPO DE TRABAJO	DURACIÓN*
EJERCICIO 1 El proyecto institucional de la escuela.	Directivos y docentes, estudiantes, familias. 	Reflexionar sobre el proyecto institucional y la gestión pedagógica de la escuela.	Grupo de discusión.	Resumen de objetivos prioritarios del proyecto institucional.	2 horas 
EJERCICIO 2 Lectura y análisis de datos de la escuela.	Directivos y docentes, estudiantes, familias. 	Reflexionar sobre los resultados de Aprender en la escuela. Reporte Modelo 2016.	Grupo de discusión.	Resumen de la discusión sobre el reporte.	2 horas 
EJERCICIO 3 ¿Cuáles son nuestros problemas prioritarios?	Directivos y docentes, estudiantes, familias. 	Identificar problemas vinculados con la gestión pedagógica, caracterizar sus causas y elegir un problema prioritario.	Lluvia de ideas. "Los seis interrogantes"	Resumen de los tres problemas prioritarios de la gestión pedagógica y la descripción de sus causas.	1 hora 
EJERCICIO 4 ¿Cuáles son los obstáculos y las oportunidades para resolverlo?	Directivos y docentes, estudiantes, familias. 	Identificar obstáculos y oportunidades para la resolución de los problemas prioritarios de la gestión pedagógica.	Matriz de análisis FODA.	Resumen de obstáculos y oportunidades para la resolución del problema elegido como prioritario.	1 hora 
EJERCICIO 5 Aportes para la mejora del proyecto institucional de la escuela.	Directivos y docentes, estudiantes, familias. 	Formular por escrito acciones destinadas a resolver una problemática priorizada de la gestión pedagógica.	Grupo de discusión.	Ficha completa "Aportes para la mejora del proyecto institucional" que incluye la problemática priorizada y su descripción, el aspecto de la gestión pedagógica a la que refiere y una acción prioritaria a realizar.	2 horas 

* La duración de los ejercicios es estimativa. Puede variar entre una hora y media y dos horas y media.

EJERCICIOS

EJERCICIO 1: EL PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA

OBJETIVO

Reflexionar sobre el proyecto institucional y la gestión pedagógica de la escuela.

INSUMOS

PARA TODOS LOS GRUPOS DE TRABAJO



- Proyecto institucional de la escuela.
- Consignas diferenciadas para cada grupo.

DESARROLLO

Para este ejercicio se conforman tres grupos de trabajo: estudiantes, docentes y directivos, y familias. Para cada uno se desarrollan consignas diferentes.

En primer lugar, se recomienda que antes de la realización de la jornada los participantes hayan leído el proyecto institucional de la escuela y conozcan el sentido de su lectura. Para los grupos de estudiantes, los docentes pueden realizar alguna dinámica específica que facilite su lectura.

MOMENTO 1

(30 minutos)



Debate preliminar a partir de preguntas orientadoras. Para el grupo de estudiantes y familias se sugiere que en el momento de leer el proyecto institucional el equipo facilitador clarifique las dudas que pudieran surgir.

Se propone que en cada grupo o subgrupo se dividan de dos a cuatro integrantes para debatir y escribir las respuestas acordadas a las preguntas orientadoras.

MOMENTO 2

(30 minutos)



Para los casos de trabajo en subgrupos, será necesaria una instancia de puesta en común de las reflexiones. En esta ocasión los participantes comparten las respuestas esbozadas en el momento anterior.

MOMENTO 3

(1 hora)



Esta instancia está destinada a la puesta en común y discusión colectiva acerca de los objetivos de la escuela, los cuales surgieron de la reflexión en los momentos anteriores. Se listan todos los objetivos presentados por los diferentes grupos. Luego, a través del debate, se priorizan y consensuan tres objetivos prioritarios. En cada grupo, un facilitador elabora un registro en el que consten los aportes de la actividad realizada, versión que podrán revisar los demás integrantes del grupo.

Como resultado de la actividad, los facilitadores de cada grupo producirán un resumen final con los aportes de cada uno de los grupos participantes.

INSUMOS**PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS****MOMENTO 1**

A partir de la lectura de los objetivos del proyecto institucional, debatir en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Hay algún objetivo que se considere prioritario y que no esté presente entre los objetivos del proyecto institucional?
- ¿Cuáles de ellos son de difícil implementación en esta escuela?
¿Cuáles consideran que deberían revisarse de acuerdo con sus características y sus estudiantes?

A partir de la lectura del proyecto institucional y pensando en la gestión pedagógica en particular, debatir en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Se explicita en el proyecto institucional la propuesta pedagógica que se propone para la escuela?
- ¿Es compartida y trabajada por todos los docentes de la escuela?
- ¿Es coherente con los objetivos que la escuela se propone?
- ¿Qué aspectos de la gestión pedagógica incluye y cuáles no?
- ¿Qué aspectos están menos desarrollados y por qué?
- ¿Es acorde al propósito de promover procesos de aprendizaje de calidad en aulas heterogéneas? ¿De qué modo se trabaja para ello?





PREGUNTAS

PARA ESTUDIANTES DE SECUNDARIA



- ¿Qué formas de enseñar de los profesores nos ayudan a comprender mejor los contenidos de las materias?



PREGUNTAS

PARA LAS FAMILIAS



- ¿Se conocen las dificultades con las materias?
- ¿Hablan con los docentes para poder entender los motivos que ocasionan las dificultades?

EJERCICIO 3: “¿CUÁLES SON NUESTROS PROBLEMAS PRIORITARIOS?”

OBJETIVO

Identificar y priorizar los problemas de la gestión pedagógica y caracterizar sus causas.

INSUMOS

PARA EL EQUIPO FACILITADOR

Resumen del ejercicio 2.



PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS

Ficha de trabajo “Aspectos de la gestión pedagógica”.



PARA FAMILIAS

Ficha de trabajo “Capacidades”.



PARA ESTUDIANTES

Ficha de trabajo y preguntas para la discusión.



DESARROLLO

Para este ejercicio se vuelven a conformar los tres grupos de trabajo: docentes y directivos, estudiantes, y familias. Para cada uno se desarrollan consignas diferentes.



Se recomienda, en primer lugar, que docentes y directivos lean y respondan la ficha "Aspectos de la gestión pedagógica" (ver página 48) previamente a la realización de la jornada. En segundo lugar, que lean el resumen del ejercicio 2 focalizando la atención en las conclusiones referidas a la situación de la escuela en el cuidado de las trayectorias escolares y la gestión pedagógica.

El facilitador explica a los integrantes de cada grupo que el objetivo del taller es el de construir un diagnóstico sobre los problemas de gestión pedagógica, para lo cual es necesario fundamentarse en información generada en instancias previas que ayuda a comprender el problema identificando los factores que lo originan. Además, aclara que en esta instancia se trabajará con los insumos de los ejercicios anteriores para encontrar las causas de los problemas identificados y priorizados. También señala que es importante que se diferencien las variables sobre las cuales la escuela puede operar de aquellas sobre las que no.

IMPORTANTE: PARA TENER EN CUENTA A LA HORA DE PRIORIZAR LOS PROBLEMAS.

Un problema se constituye por una dimensión objetiva (la referencia a la situación dada) y una dimensión subjetiva (el patrón o medida de deseabilidad establecida por el sujeto). Los problemas son problemas para alguien, en determinado momento y bajo ciertas condiciones específicas, por lo cual serán percibidos de manera diferente por los distintos actores. En este sentido, es importante que el facilitador modere los juicios de valor volviendo siempre la mirada al interior de la escuela, a lo que se puede lograr desde su lugar, y que oriente los discursos hacia la formulación de problemas de la gestión pedagógica para cada uno de los grupos participantes.

SUGERENCIA: LA TÉCNICA DE "LOS SEIS INTERROGANTES"

Para identificar las causas del problema se sugiere trabajar con la técnica de "Los seis interrogantes" que parte de las siguientes preguntas: ¿Cuál es el problema? ¿Cuándo sucede? ¿Cómo sucede? ¿Dónde sucede? ¿Por qué existe? ¿A quiénes afecta?

DOCENTES Y DIRECTIVOS



MOMENTO 1

(30 minutos)



Lectura y debate sobre las preguntas disparadoras de cada aspecto de la gestión pedagógica con el propósito de ir detectando posibles problemáticas en la escuela. La dinámica propuesta es que al interior de cada grupo armen subgrupos de entre dos y cuatro integrantes, y orienten la lectura pensando en la realidad de la escuela. El facilitador invita a que en cada subgrupo se lea la ficha "Aspectos de la gestión pedagógica", previamente trabajada de manera individual, y se debatan brevemente las respuestas. Además, solicita que registren los comentarios que pudieran surgir.

MOMENTO 2

(15 minutos)



Puesta en común de lo que acuerden en los subgrupos de debate acerca de posibles problemáticas de gestión pedagógica en la escuela. En función del debate en todo el grupo, se priorizan los aspectos de la gestión pedagógica a trabajar en la escuela. El facilitador debe invitar a la reflexión conjunta y registrar por escrito lo que expresan los participantes.

MOMENTO 3

(30 minutos)



Se listan los problemas de gestión pedagógica detectados en función de los aspectos priorizados. Cada participante vota por un problema que considere prioritario. Se elige el problema más votado dentro del grupo de trabajo. Se realiza una lluvia de ideas en relación a "Los seis interrogantes" a fin de identificar las causas del problema. El facilitador registra las respuestas correspondientes al problema elegido.



FICHA DE TRABAJO

ASPECTOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

ASPECTO 1: ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

¿Las planificaciones contemplan los NAP (Núcleos de Aprendizajes Prioritarios) y los diseños curriculares provinciales? ¿De qué manera se incluyen? ¿Son adecuados? ¿Son suficientes? ¿Se diseñan para todas las áreas y niveles?

¿Se utilizan los materiales enviados por los ministerios nacional y provincial? ¿Para qué se utilizan? En caso de que no se utilicen, ¿por qué motivos? ¿Son adecuados? ¿Son suficientes? ¿Se diseñan para todas las áreas y niveles?

¿Las planificaciones se adecuan en función de los intereses e inquietudes de los estudiantes? ¿Las planificaciones incorporan año a año nuevas estrategias pedagógicas y didácticas? ¿En función de qué criterios se eligen las nuevas estrategias?

¿Qué estrategias de enseñanza se desarrollan en el espacio áulico? ¿Pueden proporcionar ejemplos? ¿Cuáles cambiarían? ¿Incorporarían nuevas estrategias?

¿Se desarrollan estrategias para el aprendizaje colaborativo? ¿Cuáles?

¿Se desarrollan estrategias que surjan de los intereses de los estudiantes? ¿Cuáles? ¿Contemplan la participación de los estudiantes según sus diversos ritmos de aprendizaje? ¿De qué manera?

¿Se detallan en la planificación los distintos tipos de evaluación? ¿Son compartidos entre docentes y estudiantes los criterios de evaluación en el aula? ¿De qué manera?

¿Son variados los tipos de exámenes que se toman? ¿Pueden proporcionar ejemplos? ¿Qué se evalúa y de qué manera con cada tipo de evaluación? ¿Permite la evaluación apreciar los avances y cambios en los procesos de aprendizaje o se concentra únicamente en los resultados obtenidos?



¿Se desarrollan estrategias pedagógicas específicas para abordar la diversidad en el aula? ¿Cuáles? ¿De qué modo se contemplan en las mismas los diferentes ritmos de aprendizaje? ¿Con qué actores escolares (tutores, maestro/as integradores, equipo de orientación escolar) se trabaja para generar en el aula un contexto inclusivo y promotor de aprendizajes para todos los estudiantes?

¿Qué estrategias se realizan desde la escuela para los estudiantes que no avanzan en el aprendizaje? ¿Cuáles son los resultados de su implementación? ¿Considera que son adecuadas para que los estudiantes avancen en el conocimiento? ¿Por qué?

ASPECTO 2: PLANIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA

¿Existen tiempos y espacios institucionales para la planificación compartida entre pares docentes?

¿Se generan las condiciones para reunirse y producir acuerdos relativos a las planificaciones?

¿Los docentes conocen el proyecto institucional? ¿Participan en su formulación? ¿Planifican en consecuencia? ¿Cuáles son los criterios institucionales compartidos para la planificación?

¿El diagnóstico es un insumo para la planificación? ¿Es flexible la planificación? ¿Se realizan devoluciones de las planificaciones? ¿Están formados en el nivel institucional –equipo directivo o jefe de área– para la devolución de las planificaciones?

¿La planificación contempla la evaluación? ¿Se detallan en la planificación los tipos de evaluación? ¿Cuáles son los criterios para seleccionar en las planificaciones actividades, estrategias y recursos? ¿La planificación de la enseñanza se relaciona con la planificación institucional? ¿De qué manera?



ASPECTO 3: RÉGIMEN ACADÉMICO

¿Los docentes conocen la normativa vigente sobre el régimen académico? ¿Lo decide el director de manera individual o se decide colaborativamente entre todos los actores de la institución? ¿Lo conocen los estudiantes? ¿Y las familias? ¿Existen espacios institucionales para reflexionar sobre los alcances y limitaciones que habilita la norma? ¿Modificarían aspectos del régimen académico respecto de los sistemas de acreditación y promoción? ¿Cuáles? ¿Por qué?

¿Qué intervenciones se realizan en la escuela frente a casos de ausentismo y/o abandono? ¿Cuáles son los resultados de las mismas? ¿Qué se podría modificar o incluir dentro del aula para revertir situaciones de ausentismo y abandono?

¿Los docentes y directivos conocen la normativa jurisdiccional del régimen de convivencia? ¿Existe en la institución una normativa plasmada formalmente sobre el régimen institucional de convivencia? ¿Lo conocen los docentes? ¿Y los estudiantes? ¿Se difundió entre las familias?

¿Está en funcionamiento el Consejo Institucional de Convivencia? ¿Cómo se instrumenta el régimen de convivencia en la escuela? ¿Existen impedimentos para que la escuela lo implemente?

Se aconseja realizar esta actividad con estudiantes de los tres últimos grados/años.



ESTUDIANTES (NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO)



El facilitador que coordina el grupo les explica a los estudiantes que, para mejorar el día a día en la escuela, interesa conocer su opinión sobre los aspectos que les gustaría modificar sobre el modo en que enseñan los docentes.

MOMENTO 1

(20 minutos)



El facilitador propone el armado de subgrupos de entre cuatro y seis integrantes. La consigna es que los estudiantes armen un collage formado por listas de demandas prioritarias: cosas que les gustaría aprender con los docentes y que ahora no aprenden; cosas en que necesitan más ayuda y situaciones (en la escuela y en el aula) que no los ayudan a aprender.

MOMENTO 2

(15 minutos)



Cada subgrupo de trabajo presenta brevemente sus ideas con el fin de identificar posibles coincidencias. El facilitador fomenta que los estudiantes fundamenten sus ideas con el mayor detalle posible. A su vez, anota las conclusiones en el pizarrón.

MOMENTO 3

(20 minutos)



La consigna es identificar las demandas prioritarias de los estudiantes y comenzar a pensarlas como problemáticas para ellos. Para su enunciación recomendamos que, durante la lluvia de ideas, el facilitador indague sobre las primeras en función de las preguntas para la formulación de problemas.



Se anotan las conclusiones en el pizarrón. Se listan los problemas evidenciados por el grupo de trabajo y se elige el más votado.

MOMENTO 4

(20 minutos)



El facilitador escribe el problema elegido por el grupo. Se realiza una lluvia de ideas en relación a “Los seis interrogantes” a fin de identificar las causas del problema. El facilitador registra las respuestas correspondientes al problema elegido.

FICHA DE TRABAJO

ASPECTOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

¿Por qué creen que en la escuela no se enseñan esas cosas que les gustaría que sí se enseñaran?

¿Por qué sienten que necesitan más ayuda en los temas mencionados?

¿Qué situaciones son las que provocan que no se aprenda en la escuela y en el aula? ¿Por qué creen que se originan?

¿Cuáles serían los problemas por los que a veces no aprenden?

El facilitador, responsable de coordinar el taller, explica a las familias sobre el interés de la escuela en conocer su opinión acerca de lo que aprenden y de lo que deberían aprender sus hijos e hijas. Se aconseja que se conformen subgrupos con familiares cuyos hijo/as cursen el mismo grado/año.



FAMILIAS



MOMENTO 1

(15 minutos)



Las familias debaten en subgrupos acerca de lo que consideran que los estudiantes aprenden en la escuela y otorgan puntajes a cada una de las capacidades detalladas en el listado presentado a continuación. El facilitador sugiere que los participantes pueden proponer otras capacidades o habilidades valiosas que no figuren en el listado.

MOMENTO 2

(15 minutos)



Luego del debate, el facilitador registra el puntaje asignado por cada subgrupo a cada capacidad. Si hay varias capacidades con un puntaje de 1 o 2 puntos, los participantes votan para definir las tres que menos aprenden los estudiantes.

MOMENTO 3

(20 minutos)



Se listan las tres capacidades que las familias perciben como las menos aprendidas por sus hijos e hijas. El objetivo en este momento es problematizar sobre los obstáculos al aprendizaje percibidos por las familias y cuáles son los medios que poseen para evidenciar lo que aprenden sus hijos e hijas. Para iniciar la formulación de problemas el facilitador lee las preguntas para la discusión que se detallan en la página 56.



FICHA DE TRABAJO

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

- ¿Cuáles creen que son los problemas por los que sus hijos/as no aprenden estas capacidades?
- ¿Cuáles son los medios que permiten a las familias conocer cuándo sus hijos/as no aprenden?



EJERCICIO 4: “¿CUÁLES SON NUESTROS OBSTÁCULOS Y OPORTUNIDADES?”

OBJETIVO

Identificar los obstáculos y oportunidades para resolver el problema elegido por cada grupo de trabajo en el ejercicio anterior.

INSUMOS

PARA EL EQUIPO FACILITADOR

Resumen del ejercicio 3.



PARA LOS GRUPOS DE TRABAJO

Ficha de trabajo "Matriz FODA".



DESARROLLO

Para esta actividad se vuelven a conformar los tres grupos de actores participantes. El facilitador de cada grupo explica que el objetivo del taller es identificar los obstáculos y las oportunidades para abordar el problema elegido en el ejercicio anterior, para lo cual es necesario fundamentarse en información generada en otras instancias. Para trabajar se propone la técnica matriz FODA.

MOMENTO 1

(15 minutos)



El facilitador dibuja una matriz FODA correspondiente al problema priorizado en el ejercicio 3.

MOMENTO 2

(30 minutos)



Con la técnica de lluvia de ideas, los participantes identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). El facilitador pasa por cada subgrupo para ayudar con esta tarea.

MOMENTO 3

(30 minutos)



El facilitador representa gráficamente los aspectos identificados por cada subgrupo para cada uno de los componentes de la matriz.

FICHA DE TRABAJO

RECOMENDADA PARA TODOS LOS GRUPOS DE TRABAJO

**MATRIZ FODA**

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en la situación problemática es un instrumento heurístico que en esta etapa nos posibilitaría recuperar al máximo las oportunidades y las fortalezas que se presentan alrededor del problema. De esta forma, ampliamos nuestros márgenes de intervención.

FORTALEZAS: constituyen los factores internos de la organización, tales como capacidades, virtudes o elementos positivos que facilitarán o impulsarán el logro. Es decir que son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

OPORTUNIDADES: son factores del entorno que facilitarán o impulsarán el logro. Incluyen las condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

DEBILIDADES: se refiere a los factores internos de la organización que dificultarán o impedirán el logro. Por lo tanto, comprenden las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología.

AMENAZAS: constituyen factores del entorno que dificultarán o impedirán el logro. Son hechos o acciones de actores pertenecientes al entorno en que se desempeña la institución. Es decir, son aquellos fenómenos externos que están fuera del control de la organización y que podrían perjudicar y/o limitar su desarrollo.



EJERCICIO 5: “APORTES PARA LA MEJORA DEL PROYECTO INSTITUCIONAL”

OBJETIVO

Formular un aporte escrito para la mejora del proyecto institucional, destinado a resolver el problema elegido por cada grupo de trabajo en el ejercicio 3.

INSUMOS

PARA EL EQUIPO FACILITADOR



- Resumen de todos los ejercicios anteriores: de allí se obtendrá la problemática priorizada por cada grupo de trabajo y su caracterización.
- Ficha “Aportes para la mejora del proyecto institucional” (una para cada grupo de trabajo). Las mismas deberán ser completadas por el equipo facilitador y serán luego utilizadas como insumo para la carga de los “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional” en la plataforma web de Autoevaluación Aprender.

PARA LOS GRUPOS DE TRABAJO



Cuadro “Ítems de la gestión pedagógica”: ofrece un conjunto de ítems a utilizar como guía para la discusión en cada grupo de trabajo.



DESARROLLO

MOMENTO 1

Cada grupo de trabajo deberá definir en qué aspecto de la gestión pedagógica (detallado en el cuadro “Ítems de la gestión pedagógica”) se enmarca la problemática que eligió en el ejercicio 3.

MOMENTO 2

Cada grupo debatirá sobre nuevas acciones que la escuela podría realizar para resolver dicha problemática o bien mejorar la situación. Para ello, durante el debate deberá tomar como referencia los ítems correspondientes al aspecto seleccionado, los cuales servirán de guía para formular la acción propuesta. El grupo deberá preguntarse qué hace y qué puede hacer la escuela respecto de cada uno de esos ítems para resolver la problemática.

MOMENTO 3

El grupo de trabajo deberá definir cuál de las acciones surgidas del debate considera prioritaria para resolver el problema.

El facilitador de cada grupo de trabajo deberá registrar lo debatido. Luego, en la ficha “Aportes para la mejora del proyecto institucional” correspondiente a cada grupo de trabajo deberá volcar la siguiente información:

- Descripción breve de la problemática priorizada por el grupo de trabajo en el ejercicio 3.
- Aspecto de la gestión pedagógica con el cual se relaciona principalmente dicha problemática.

- Descripción breve de la acción propuesta por el grupo de trabajo para resolver la problemática.

RECOMENDACIÓN

Se sugiere describir la acción teniendo en cuenta quiénes participan, cuándo se realizará y qué recursos se necesitarán.

MOMENTO 4

Este momento funciona como el plenario del módulo ¿Cómo Enseñamos? en el que participan todos los actores de la institución. En esta instancia, se ponen el común tanto los registros y resúmenes como las fichas de “Aportes para la mejora del proyecto institucional” por grupo de trabajo completadas por los facilitadores en el ejercicio 5.

ÍTEMS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS



A. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA ENSEÑANZA

1. NAP (Núcleos de Aprendizaje Prioritario) y Diseños curriculares provinciales
2. Enfoque por capacidades (resolución de problemas, pensamiento crítico, aprender a aprender, trabajo con otros, comunicación, compromiso y responsabilidad)
3. Disposición del tiempo, agrupamientos y entorno físico del aprendizaje
4. Planificación institucional del aprendizaje: toma de decisiones del equipo directivo junto a los docentes sobre la tarea educativa, la evaluación, la acreditación, la promoción y el apoyo al aprendizaje para el logro de trayectorias escolares continuas)
5. Autoevaluación

B. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

1. Trabajo conjunto entre docentes de distintas áreas/materias/grados/años
2. Estrategias de inclusión de la diversidad en el aula
3. Uso de las TIC
4. Trabajo por proyectos
5. Instancias y estrategias de recuperación y apoyo a estudiantes
6. Enseñanza para la comprensión
7. Aprendizaje colaborativo
8. Enfoque por capacidades
9. Estrategias de evaluación

C. RÉGIMEN ACADÉMICO

1. Régimen de cursada
2. Régimen de asistencia
3. Régimen de evaluación
4. Criterios de acreditación y promoción
5. Régimen de convivencia
6. Autoevaluación de estudiantes
7. Evaluación entre pares
8. Comunicación con familias

D. TRAYECTORIAS ESCOLARES

1. Abandono
2. Repitencia
3. Sobreedad
4. Estrategias de terminalidad adoptadas por la escuela

APORTES PARA LA MEJORA DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS



A. PROBLEMÁTICA PRIORIZADA

Para los docentes y directivos, la problemática prioritaria es (escribir en pocas palabras cuál es la problemática):

B. ASPECTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Señalar con cuál de los siguientes aspectos se relaciona principalmente la problemática priorizada (seleccionar sólo un aspecto):

- Planificación de la enseñanza
- Estrategias didácticas
- Régimen académico
- Trayectorias escolares

C. ACCIÓN PROPUESTA

La acción propuesta por los docentes y directivos para resolver la problemática es (escribir en pocas palabras cuál es la propuesta):

ÍTEMS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

PARA ESTUDIANTES



A. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS (FORMAS DE ENSEÑAR, EVALUAR Y APRENDER)

- Formas de enseñar:** Trabajo individual y/o grupal. Comprensión de las materias. Uso de las TIC. Los docentes relacionan temas de otras materias y conocimientos de la vida fuera de la escuela. Los docentes atienden nuestras dudas.
- Formas de evaluar:** Los docentes nos dicen cómo nos van a evaluar. Los docentes realizan devoluciones y correcciones de los trabajos. Nos evalúan de distintas formas.
- Formas de aprender:** Aprendemos individualmente y en grupo. Los docentes nos enseñan a estudiar. Hacemos trabajos prácticos para aplicar lo que aprendimos. Aprendemos a través de proyectos que integran distintas materias. Aprendemos a buscar información en la biblioteca, en la computadora o el celular.

B. RÉGIMEN ACADÉMICO (NORMAS DE LA ESCUELA)

- Régimen de cursada:** Por materia/por proyectos. Tenemos doble jornada/jornada extendida/jornada simple.
- Normas de asistencia:** Conocemos las normas en cuanto a llegadas tarde/media falta/faltas/permisos.
- Requisitos para pasar de grado/año/nivel:** Conocemos los requisitos. Nos hacen una devolución de resultados de las pruebas. Tenemos alternativas de recuperatorio. Contamos con apoyo escolar.
- Normas para convivir en la escuela:** Conocemos las normas. Respetamos las normas.

C. TRAYECTORIAS ESCOLARES

- La escuela implementa estrategias para ayudarnos a pasar de año y terminar la escuela: recuperatorios, actividades extras, apoyo escolar, grupos de estudio, tutorías, otros.
- Docentes y directivos me escuchan cuando tengo problemas.
- Docentes y directivos me consultan cuando faltó: hablamos de mis faltas y sus causas.

APORTES PARA LA MEJORA DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

PARA ESTUDIANTES



A. PROBLEMÁTICA PRIORIZADA

Para los estudiantes, la problemática prioritaria es (escribir en pocas palabras cuál es la problemática):

B. ASPECTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Señalar con cuál de los siguientes aspectos se relaciona principalmente la problemática priorizada (seleccionar sólo un aspecto):

Estrategias didácticas

Régimen académico

Trayectorias escolares

C. ACCIÓN PROPUESTA

La acción propuesta por los estudiantes para resolver la problemática es (escribir en pocas palabras cuál es la propuesta):

ASPECTOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

PARA FAMILIAS



A. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS (FORMAS DE ENSEÑAR, EVALUAR Y APRENDER)

1. La escuela convoca a reuniones con familias para informar sobre formas de enseñar y avances de los estudiantes.
2. Los directivos y docentes informan sobre la evaluación de los estudiantes.
3. Los docentes realizan devoluciones y correcciones del trabajo de los estudiantes.
4. Existen instancias de recuperación, compensación, tutorías, clases de apoyo.
5. Apoyo a los estudiantes en sus necesidades de aprendizaje.

B. RÉGIMEN ACADÉMICO (NORMAS DE LA ESCUELA)

1. **Régimen de cursada:** por materia /por proyectos: Doble jornada /jornada extendida/ jornada simple.
2. **Normas de asistencia:** conocemos las normas en cuanto a llegadas tarde / media falta /faltas /permisos.
3. **Requisitos para pasar de grado/año/nivel:** conocemos los requisitos para que los estudiantes puedan pasar de grado/año/nivel.
4. **La escuela nos convoca para debatir sobre la normas de convivencia.** conocemos las normas de convivencia en la escuela. Respetamos las normas de convivencia.

C. TRAYECTORIAS ESCOLARES

1. La escuela implementa estrategias para ayudar a los estudiantes a pasar de año y terminar la escuela: recuperatorios, actividades extra, apoyo escolar, grupos de estudio, tutorías, otros.
2. La escuela nos convoca a participar para hablar sobre las dificultades de los estudiantes.

APORTES PARA LA MEJORA DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

PARA FAMILIAS



A. PROBLEMÁTICA PRIORIZADA

Para las familias, la problemática prioritaria es (escribir en pocas palabras cuál es la problemática):

B. ASPECTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Señalar con cuál de los siguientes aspectos se relaciona principalmente la problemática priorizada (seleccionar sólo un aspecto):

Estrategias didácticas

Régimen académico

Trayectorias escolares

C. ACCIÓN PROPUESTA

La acción propuesta por las familias para resolver la problemática es (escribir en pocas palabras cuál es la propuesta):

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anijovich, R. (2016) Gestionar una escuela con aulas heterogéneas. Buenos Aires: Paidós.
- Anijovich, R. y Mora, S. (2009). Otra mirada del quehacer en el aula. Buenos Aires: Aique.
- Barber, M. y M. Mourshed. (2008). "Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para lograr sus objetivos". PREAL Disponible en file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/documento_preal41.pdf
- Baquero, R; Terigi, F; Toscano, A; Briscioli, B, y Sburlatti, S (2009). "Variaciones del régimen académico en escuelas medias con población vulnerable. un estudio de casos en el área metropolitana de Buenos Aires". Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 7, Número 4.
- Camilloni, Alicia (1991). "Alternativas para el régimen académico". Revista Iglú N°1. Buenos Aires.
- Christen, A (2009). "Transforming the Classroom for Collaborative Learning in the 21st Century". Disponible en https://www.acteonline.org/uploadedFiles/Assets_and_Documents/Global/files/Publications/Techniques/2009/tech_jan09_Transforming_the_Classroom_for_Collaborative_Learning_in_the_21st_Century.pdf
- CIMAS (2009). Manual de Metodologías participativas. Madrid: CIMAS. Disponible en http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf
- Duro, E. (2016). "Enfoque y Misión de la Secretaría de Evaluación. Evaluación de la Calidad Educativa. Notas de contexto". Ministerio de Educación y Deportes de la Nación.
- Duro, E y Nirenberg, O. (2014). "Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE): un camino para mejorar la calidad educativa en escuelas primarias". UNICEF Argentina. Buenos Aires. 2010. Disponible en <http://www.ceadel.org.ar/IACEunicef/IPAplicacion.html>.
- Dillembourgh, P (1999). What do you mean by Collaborative Learning? In P.Dillenbourgh(Ed) Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches. Pp. 1-19. Oxford: Elsevier.

- Hopkins, H; M. Ainscow y M. West. (1994). *School improvement in an era of change*. Londres: Cassell.
- Johnson, D.W.; Johnson, R.; Holubec, E (1993) "Circles of learning", 4th ed., Edina, MN, Interaction Book Company.
- IIFE-UNESCO (2000). "Resolución de problemas. Módulo 7" En Diez Módulos destinados a los responsables de procesos de transformación educativa. Disponible en www.montes.upm.es/sfs/E.T.S.I.%20Montes/Sub.%20Calidad/Recursos%20Competencias/Archivos/2000_IIFE%20BUENOS%20AIRES_%20Guia%20educacion%20RESOLUCION%20PROBLEMAS.pdf
- Kegan, R. y L. Lahey. (2009). *Immunity to change*. MA: Harvard University Press.
- Leithwood, K, K. Louis, K. Wahlstrom y S. Anderson. (2010). "Investigating the links to improved student learning. Final report of research findings". The Wallace Foundation. Disponible en: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>
- Longás, J; Civís; L; Riera, J, Fontanet, A et al (2008). Escuela, educación y territorio. La organización en red local, Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social nº 15.
- Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Orientaciones para la elaboración del Proyecto Escuela. Para unidades educativas del nivel primario de la educación común, de educación especial y de educación de adultos. Disponible en http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/curricula/caja/pe_primaria.pdf
- OCDE. (2013). PISA 2012. Disponible en <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm>
- PNUD (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf
- Red Argentina para la Cooperación Internacional. "Elementos básicos necesarios para la confección de un proyecto" En Manual de Cooperación Internacional. Disponible en <http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/05/Capitulo-12.pdf>
- Santos Guerra (1993). *La evaluación un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Investigación en la escuela número 20, Málaga.
- Terigi, F. (2009). *Las trayectorias escolares: del problema individual al desafío de política educativa*. Buenos Aires: Ministerio de Educación. UNESCO. (2016). "Recomendaciones de política educativa en América Latina en base al TERCE". UNESCO/ TERCE. Disponible en <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Recomendaciones-politicas-educativas-TERCE.pdf>
- UNESCO. (2014). Informe de resultados TERCE. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002439/243979s.pdf>
- Aizencang, Noemí y Bendersky, Betina (2013) *Escuela y prácticas inclusivas. Intervenciones psicoeducativas que posibilitan*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Manantial.
- Elichiry, Nora E. (2000) *Aprendizaje de niños y maestros. Hacia la construcción del Sujeto educativo*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Manantial.
- Nirenberg, Olga (2013) *Formulación y evaluación de intervenciones sociales*. Buenos Aires, Argentina. Noveduc.
- Perrenoud, Philippe (2008) *La evaluación de los alumnos. De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Colihue.
- Valdez, Daniel (2009) *Ayudas para aprender. Trastornos del desarrollo y prácticas inclusivas*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Paidós.

ANEXOS

A. GLOSARIO

ACTIVIDADES O ACCIONES DE UN PLAN DE ACCIÓN: Se realizan para garantizar el logro de los objetivos establecidos. Indican cómo se desarrollará el proyecto, además del tipo de recursos humanos y materiales requeridos. Es necesario establecer un conjunto de actividades por cada resultado definido. Las acciones propuestas para la obtención de cada resultado deben ser suficientes para garantizar su cumplimiento. Las actividades planteadas en este nivel son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos. Por ejemplo: para los objetivos generales y específicos serían posibles las siguientes actividades:

1. Diseño de proyectos pedagógicos de contenidos transversales.
2. Organización de espacios para la capacitación en planificación transversal
3. Integración de actividades a través de las diferentes áreas (RACI, 2004).

APRENDIZAJE COLABORATIVO: El aprendizaje colaborativo es entendido como el uso instruccional de pequeños grupos de forma tal que los estudiantes trabajen juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás (Johnson, 1993). Este tipo de aprendizaje no se opone al trabajo individual, ya que puede observarse como una estrategia complementaria que fortalece el desarrollo global del estudiante. Los métodos de aprendizaje colaborativo comparten la idea de que los estudiantes trabajan juntos para aprender y son ellos los responsables de su propio aprendizaje y el de sus compañeros (Dillembourgh, 1999). Las nuevas tecnologías se encuentran en estrecha vinculación con estas metodologías de aprendizaje. Los estudiantes actuales viven en un mundo de comunicación interpersonal instantánea de acceso virtualmente infinito de información y recursos educativos. (Christen, 2009).

NÚCLEOS DE APRENDIZAJES PRIORITARIOS (NAP): Son los contenidos comunes del sistema educativo argentino. Conforman un conjunto de saberes que ningún estudiante debe dejar de aprender en cualquier escuela del país, más allá de

las particularidades sociales. La identificación de los mismos es el resultado de un acuerdo político de alcance nacional, logrado a través de una serie de encuentros e intercambios entre 2004 y 2012. En el marco del Consejo Federal de Educación, los ministros de Educación de las provincias (incluida la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) participaron activamente en la definición de los NAP de las distintas materias, desde el nivel inicial hasta la educación media. De esta manera, quedó conformada una base común para la enseñanza en todo el país⁴.

OBJETIVOS DE UN PLAN DE ACCIÓN: Son los cambios, modificaciones y efectos que esperamos lograr en la realidad en la cual intervenimos a través de un proyecto. Estos deben diferenciarse de los medios necesarios (acciones) para lograr dichos cambios. El primer paso en la redacción de un proyecto es el de establecer los objetivos a los que apunta. Por eso, para lograr una redacción clara y concisa, se hace necesario que los objetivos cuenten con ciertas características específicas:

- Estar escritos con un lenguaje sencillo
- Ser breves y concretos
- Ser realistas y realizables

Estar redactados en infinitivo (-ar/-er/-ir). Ejemplo: "Mejorar la planificación anual de las materias". Los objetivos específicos hacen referencia a la forma en que se alcanzará el objetivo del proyecto. Es posible afirmar que son los efectos esperados que el proyecto se propone conseguir para garantizar el impacto deseado. Ejemplo: "Disponer de espacios institucionales con XX horas cátedra para la planificación, articulación e integración de contenidos y actividades entre las materias" (RACI, 2004).

⁴ En <https://www.educ.ar/sitios/educar/blogs/ver?id=118481&referente=estudiantes>

B. GUÍA PARA EL REGISTRO DE LOS EJERCICIOS

Se recomienda que cada facilitador realice un resumen por grupo y luego el equipo facilitador realice uno unificado por ejercicio a los fines de dejar sentado en la memoria de la escuela el proceso de autoevaluación institucional realizado.

Ejercicio (nombre y número)

Escuela (nombre y número)

Fecha de realización del ejercicio

Grupo de docentes y directivos, familias, estudiantes

Número total de participantes en el grupo

Cantidad de subgrupos

Objetivo del ejercicio

Técnicas empleadas

Aspectos trabajados

Conclusiones alcanzadas

Nombre y apellido de quien realizó el registro



Se terminó de imprimir en septiembre de 2017
en la Ciudad de Buenos Aires, República Argentina.