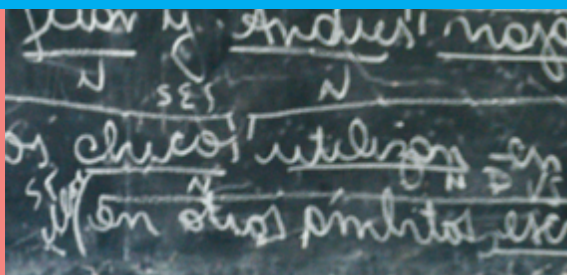




GESTIÓN DIRECTIVA

**AUTOEVALUACIÓN
APRENDER**



Título original:

Autoevaluación Aprender
Gestión directiva
Todos los derechos reservados

Secretaría de Evaluación Educativa,
Ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología,
Presidencia de la Nación

[https://www.argentina.gob.ar/educacion/
evaluacion-educativa](https://www.argentina.gob.ar/educacion/evaluacion-educativa)

2019 - Secretaría de Evaluación Educativa,
Pacheco de Melo 1826, Ciudad Autónoma
de Buenos Aires, Argentina

ISBN: 978-987-784-151-0
Queda hecho el depósito que marca la ley
11.723

Impresión y encuadernación: BOLDT
Impresores

Impreso en Buenos Aires, Argentina
Printed in Argentine

Nota:

La Secretaría de Evaluación Educativa considera importante el uso de un lenguaje que no discrimine por género. Dado que aún no hay acuerdo sobre la manera de hacerlo en castellano y con la finalidad de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar el femenino y el masculino en simultáneo, se optó por emplear el genérico tradicional masculino. Las menciones en genérico representan a todos los niños y niñas, sean estos varones, mujeres o no tengan género definido, salvo cuando se especifique lo contrario.

GESTIÓN DIRECTIVA

**AUTOEVALUACIÓN
APRENDER**

AUTORIDADES

Ministro de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación

Alejandro Finocchiaro

Titular de la Unidad de Coordinación General del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología

Manuel Vidal

Secretaria de Evaluación Educativa

Elena Duro

Secretario de Gestión Educativa

Oscar Ghillione

Secretario de Políticas Universitarias

Pablo Domenichini

Secretaria de Innovación y Calidad Educativa

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. Agradecemos muy especialmente a la Mg. Romina Campopiano y la Prof. Josefina Peire, coordinadoras de Lineamientos federales del Desarrollo Profesional en Gestión Educativa para los niveles de la Educación obligatoria del INFED. A las Unidades Jurisdiccionales de Evaluación de las veinticuatro jurisdicciones. 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 Vilchez, Helga Martelossi, María Laura Miegele, Marcela Mendiburu, María Inés Balbiani, María Fernández, Gabriela del Carmen Liendo, Patricia González, Mónica Cejas y Lorena Bordón. Y a los directivos de la Provincia de Buenos Aires participantes del “III Encuentro Colaborativo de consulta con Directivos” llevado a cabo en febrero de 2018: Alejandra Patiño, Noemí Falcón, Elizabeth Rocco, Andrea Ratcliffe, Andrea Camiños, María Eugenia García, Carmen Irala, Claudio Pinnelli, Clara Ercilia Alvornoz y Anamaría Luna.

EQUIPO RESPONSABLE

**Secretaría de Evaluación Educativa
del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación**

Prof. Elena Duro

Equipo de Autoevaluación Institucional

Mg. Betina Presman, Lic. Laura Goszczynski

Escuela de Educación. Universidad de San Andrés

La Autoevaluación Aprender se enmarca en los lineamientos establecidos en la Ley de Educación Nacional N° 26.206 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, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación, con la finalidad de hacer de ellos herramientas útiles y amigables para todas las escuelas del país.

INDICE

PALABRAS INTRODUCTORIAS	10
¿QUÉ ES LA AUTOEVALUACIÓN APRENDER?	12
GESTIÓN DIRECTIVA	18
¿CUÁLES SON LOS PASOS A SEGUIR EN LA ESCUELA?	22
Antes de las jornadas	23
Durante las jornadas	24
El equipo facilitador en la escuela	27
El rol de la supervisión en la Autoevaluación	29
EJERCICIOS	30
Los ejercicios del módulo	31
Ejercicio 1: ¿Que es la gestion?	32
Ejercicio 2: La comunicación en la escuela	39
Ejercicio 3: ¿Hay equipo?	45
Ejercicio 4: ¿Cómo nos vinculamos con la comunidad?	50
Ejercicio 5: Aportes para la mejora del Proyecto Institucional	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

PALABRAS INTRODUCTORIAS

La Autoevaluación Aprender se enmarca en los lineamientos establecidos en la Ley de Educación Nacional N° 26.206 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, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación, con la finalidad de hacer de ellos herramientas útiles y amigables para las escuelas del país.

El Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación promueve los procesos de autoevaluación para la reflexión, participativa y democrática, para que todos los miembros de la comunidad educativa formulen aportes para mejorar distintos aspectos de la vida escolar. 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

Secretaría de Evaluación Educativa
Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia
y Tecnología de la Nación

Dr. Alejandro Finocchiaro

Ministro de Educación, Cultura, Ciencia y
Tecnología de la Nación

**¿CUÁL ES EL SENTIDO
DE LOS MÓDULOS DE
AUTOEVALUACIÓN?**

Los Módulos de Autoevaluación Institucional, como éste, son documentos de trabajo que, estructurados en torno de ejes temáticos vinculados a la vida institucional de la escuela, están orientados a estimular la reflexión pedagógica basada en la evidencia y en la participación de docentes, directivos, estudiantes y familias. Son, desde este punto de vista, **herramientas autoadministrables**: se busca que cada escuela, de acuerdo a su proyecto o necesidades impuestas por la coyuntura, pueda darse el espacio para organizar su propio espacio de autoevaluación institucional.

¿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 educación digital en la escuela
- › Educación inclusiva
- › Gestión directiva

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.

¿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.

¿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.



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 una alianza estratégica entre los miembros de la comunidad educativa a partir de un trabajo participativo.

GESTIÓN DIRECTIVA

El rol de los equipos directivos y supervisores / inspectores de escuelas es clave para lograr una educación que permita a todos los estudiantes desarrollar los saberes, las capacidades y las disposiciones fundamentales para insertarse plenamente en la sociedad; así como contribuir con la comunidad y desarrollar un proyecto de vida en libertad.

Los equipos directivos cumplen un papel clave en la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza y la adquisición de aprendizajes relevantes y perdurables desde una perspectiva de justicia educativa. Una dirección escolar fortalecida que puede marcar un horizonte común, establecer pautas de trabajo en función de los desafíos educativos, generando un buen clima institucional, se asocia con mejores aprendizajes de los alumnos.

El presente Módulo retoma los "Lineamientos federales del Desarrollo Profesional en Gestión Educativa para equipos directivos y supervisores de los niveles de educación obligatoria " establecidos por la Resolución CFE N° 338/18.

DIMENSIONES DEL MÓDULO:

1) ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE ENSEÑANZA, APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN

Esta dimensión se relaciona con el sostenimiento de trayectorias escolares desde una enseñanza inclusiva. Incluye las estrategias de liderazgo pedagógico orientadas a promover que el aprendizaje sea el centro de la tarea escolar y que permitan a los directivos asumir los desafíos pedagógicos del nivel de enseñanza en el que se desempeñan.

En esta dimensión están incluidas cuestiones concernientes al aprendizaje profundo y relevante basado en el desarrollo de capacidades, al trabajo con la diversidad de los estudiantes, al proceso de planificación de la enseñanza, al

acompañamiento del trabajo docente a través de la observación de clases y de la retroalimentación sistemática; así como la construcción de criterios institucionales de enseñanza y evaluación de los aprendizajes que surjan de un sentido pedagógico consensuado y de propuestas vinculadas al contexto de los propios estudiantes. En este contexto, guiar y monitorear la coherencia y articulación entre actividades de evaluación, actividades de enseñanza y actividades de planificación a nivel institucional, en relación al perfil del egresado, constituyen desempeños inherentes a un asesoramiento pedagógico eficaz que permita al equipo docente mejorar e innovar sus prácticas.

2) DESARROLLO DE LA CULTURA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR

La cultura escolar, el clima institucional y la construcción de equipos de trabajo son los elementos centrales de esta dimensión por su influencia en el desempeño de los distintos actores. Resultan cruciales aquí las estrategias de motivación de los sujetos implicados, la delegación de tareas, la supervisión de proyectos, la gestión de recursos materiales y humanos, así como la planificación de roles y funciones, tiempos y espacios. Esto implica la puesta en juego y la revisión de propuestas pedagógicas y de organización escolar que conformen un proyecto institucional integral y compartido por todos.

3) LIDERAZGO DEL DESARROLLO PROFESIONAL

Ello implica liderar procesos de evaluación institucional; identificar necesidades de formación de los diferentes actores.

4) CONSTRUCCIÓN DE LA INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD Y EL CONTEXTO

La escuela está inserta en un contexto social determinado que influye sobre lo que sucede dentro de ella. Por esta razón, quienes ejercen funciones de liderazgo educativo, tanto en los equipos directivos deben tener conocimiento sobre las características de las comunidades que asisten a sus escuelas para comprender mejor las necesidades de los alumnos, de las familias y los desafíos que plantea cada contexto en particular.

Esta dimensión comprende tanto la relación con las familias como los vínculos con otros miembros de la comunidad, proyectos con otras organizaciones, redes de trabajo colaborativo en temas de mutuo interés y alianzas para contribuir a satisfacer las necesidades básicas de los alumnos.

¿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

CONFORMAR EL EQUIPO FACILITADOR

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

PASO

2

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

3

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. El módulo estará disponible en versión digital en el sitio web de la Secretaría de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación, desde donde se podrá descargar e imprimir: <https://www.argentina.gob.ar/educacion/autoevaluacion-aprender-modulos-de-trabajo>.

PASO

4

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

5

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**

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**

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****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.

EL EQUIPO FACILITADOR EN LA ESCUELA

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 apares, 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, evitan-

do 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.

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.

- › 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.




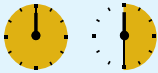

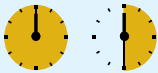




EL ROL DE LA SUPERVISIÓN EN AUTOEVALUACIÓN

SUS ACTIVIDADES:

- › 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.
- › 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.

EJERCICIOS

LOS EJERCICIOS DEL MÓDULO

EJERCICIO	GRUPOS DE TRABAJO	DURACIÓN APROXIMADA*
Ejercicio 1:		
¿Qué es gestión?	Equipos directivos, familias y estudiantes	1 hora y media
Ejercicio 2:		
La comunicación en la escuela	Equipos directivos, familias y estudiantes	1 hora y media
Ejercicio 3:		
¿Hay equipo?	Equipos directivos, familias y estudiantes	1 hora y media
Ejercicio 4:		
¿Cómo nos vinculamos con la comunidad?	Equipos directivos, familias y estudiantes	1 hora y media
Ejercicio 5:		
Aportes para la mejora del Proyecto Institucional	Equipos directivos, familias y estudiantes	1 hora y media

* La duración puede variar según la dinámica de cada grupo.

EJERCICIO 1: ¿QUE ES LA GESTION?

OBJETIVO

Que los participantes reconozcan distintas modalidades de gestión para, desde ahí, construir y fortalecer la que cada escuela considere más apropiada para mejorar la calidad de la enseñanza y los aprendizajes.

DESARROLLO

Para este ejercicio se conforman grupos homogéneos de un máximo de 20 integrantes.

PARTICIPANTES:



- › **Grupo 1.** Docentes y Directivos
- › **Grupo 2.** Estudiantes
- › **Grupo 3.** Familias

INSUMOS

Para cada uno se desarrollan consignas diferentes para analizar, a partir de frases, imágenes, videos, conceptos teóricos y collage grupales, diferentes concepciones de gestión a través del tiempo y para reflexionar acerca del modo de gestión que se busca construir en la escuela.



DOCENTES Y DIRECTIVOS

MOMENTO 1

(30 MINUTOS):



Cada uno de los integrantes del grupo escribe su propia definición de gestión, en forma individual ¿Qué significa para cada uno de ustedes gestionar una escuela/ el aula hoy?

MOMENTO 2

(30 MINUTOS):



Se comparten las definiciones con el grupo, comparándolas con algunas acá incluidas o con otras que hayan recopilado.

MOMENTO 3

(30 MINUTOS):



Se elabora una definición común de gestión por el grupo.

DEFINICIONES “CLÁSICAS” DE GESTIÓN:

- › “Administrar eficientemente”
- › “Racionalizar las tareas”
- › “Buscar previsibilidad en los resultados”
- › “El medio para buscar el control mediante indicadores formales”

DEFINICIONES DE GESTIÓN ELABORADAS DESDE EL ÁMBITO EDUCATIVO:

"Gestionar es hacer que las cosas sucedan (...) Gestionar es, más que hacer, crear las condiciones para el mejor hacer de un colectivo institucional, y eso a veces se "hace" no haciendo (...) Gestionar es escuchar más allá de oír y comprender y decir más allá de hablar" (Blejmar, 2005)

"La gestión escolar, el trabajo de director y también el de supervisor, que se centra en hacer de la escuela un proyecto y gestar su mejora, es un asunto complejo y multidimensional. Se requiere un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no pueden agotarse en una actuación meramente técnica o de operatividad básicamente política sino que, incluyendo las dimensiones técnica y política, se plantea la gestión escolar como una práctica crítica y profundamente vital cuyo sentido último es hacer de una escuela, una buena escuela" (Romero, C., 2008)

La gestión escolar es el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro. Se refiere al proceso de toma de decisiones, participación, tiempos, espacios, agrupamientos, etc. Y tiene como finalidad centrar los objetivos de la institución educativa alrededor de la búsqueda de aprendizajes de calidad (Aguerrondo, I. 2001)

PROPUESTA PARA LOS EQUIPOS DIRECTIVOS:

- › Análisis de la agenda del director:
- › Registren una semana "típica" del trabajo en la escuela.
- › Sistematicen todas las acciones realizadas y el tiempo dedicado a cada una de ellas
- › Al finalizar la semana, organicen las acciones en dimensiones (pedagógica, comunitaria, organizativa, etc.) y cuantifiquen el uso del tiempo a lo largo de la semana: ¿qué dimensión estamos jerarquizando? ¿Cuál estamos descuidando? ¿qué podríamos hacer para no perder el foco en los aspectos prioritarios?

ESTUDIANTES DE NIVEL PRIMARIO



MOMENTO 1

(15 MINUTOS):



Se conforman subgrupos de 4 alumnos¹ y el facilitador reparte una tarjeta a cada uno con diferentes consignas.

1. Mi escuela
2. La escuela ideal
3. La escuela del futuro
4. La escuela del pasado

Ningún alumno debe saber lo que dice la tarjeta de su compañero.

MOMENTO 2

(40 MINUTOS):



Cada uno dibuja la consigna solicitada y luego todos la pegan en un afiche grupal, a modo de collage, con los carteles identificando cada "tipo" de escuela.

MOMENTO 3

(20 MINUTOS):



Puesta en común de las diferentes producciones grupales y análisis de las diferencias y semejanzas entre cada tipo de escuela.

¹ Si algún grupo tiene menos de 4 alumnos, pueden retirar alguna de las tarjetas. Si tiene más de 4, pueden repetir alguna de las 4 consignas.

ESTUDIANTES DE NIVEL SECUNDARIO



MOMENTO 1

(15 MINUTOS):



El facilitador lee a los participantes el texto sobre acuerdos pedagógicos didácticos-institucionales.

MOMENTO 2

(1 HORA):



¿Los estudiantes conocen si la escuela posee acuerdo pedagógico -institucional explícito? En caso de que exista, es una buena oportunidad para compartir el documento y hacer sugerencias al mismo.

En caso de no haber un acuerdo explícito, puede elegirse un lineamiento y trabajar sobre él:

- › La propuesta didáctica.
- › Lineamientos institucionales de evaluación.
- › La convivencia.

LOS ACUERDOS PEDAGÓGICOS DIDÁCTICOS-INSTITUCIONALES.

Los acuerdos explicitan las intenciones y/o propósitos, ayudan a planificar, concentrar los esfuerzos y evaluar. Al formular acuerdos y al nombrarlos se comienzan a visibilizar los propósitos, las estrategias metodológicas a sostener, los aspectos más relevantes, la importancia institucional para la enseñanza, la indispensable organización previendo los tiempos, la distribución de tareas y Responsabilidades como proceso de construcción colectiva. La escritura favorece los procesos de socialización, revisión,

análisis reflexivo, modificación, ampliación, profundización y acompañamiento de los acuerdos.

Los acuerdos tienen siempre un carácter institucional, implican decisiones y acciones colectivas de todos los integrantes de los equipos, no sólo durante su construcción al ir definiendo las condiciones sino también al momento de sostenerlos, por lo que la viabilidad institucional es una dimensión relevante a considerar.

Para que los acuerdos tengan validez como herramienta didáctica deben dar cuenta de: construcción participativa con todas las voces de actores institucionales,

Un acuerdo por sí solo no produce ningún cambio, depende de lo que se haga con él, del valor que se le otorgue, de cómo se lo utilice y de qué manera los equipos lo sostengan.

Para ello, sugerimos:

incluir a los estudiantes en los acuerdos, dándoles posibilidades de ampliarlos, haciéndolos participar de su concreción y evaluación;

- › dar voz a otros actores institucionales: estudiantes, padres, personal de la escuela, tanto en la construcción como en la implementación del acuerdo y en las comunicaciones sobre los procesos de los estudiantes;
 - › incorporar a la planificación trimestral la implementación / evaluación del acuerdo incluyendo todas las voces institucionales;
-

FAMILIAS



MOMENTO 1

(15 MINUTOS):



El facilitador lee a los participantes el texto sobre acuerdos pedagógicos didácticos-institucionales.

MOMENTO 2

(1 HORA):



¿Las familias conocen si la escuela posee un acuerdo pedagógico -institucional explícito? En caso de que exista, es una buena oportunidad para compartir el documento y hacer sugerencias al mismo acerca del rol de las familias en el acompañamiento al aprendizaje de sus hijos.

En caso de no haber un acuerdo explícito, se trabajará en una propuesta sobre el rol de las familias en el acompañamiento del aprendizaje de sus hijos.

EJERCICIO 2: LA COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA

OBJETIVOS

- › Que los participantes reconozcan las estrategias y medios de comunicación interna y externa de la escuela.
- › Relevar qué necesidades de comunicación tiene cada actor y pensar nuevas posibilidades para una comunicación más fluida y efectiva.

DESARROLLO

Para este ejercicio se conforman grupos homogéneos de un máximo de 20 integrantes.

PARTICIPANTES:



- › **Grupo 1.** Docentes y Directivos
- › **Grupo 2.** Estudiantes
- › **Grupo 3.** Familias

DOCENTES Y DIRECTIVOS



MOMENTO 1

(15 MINUTOS):



El facilitador lee el texto sobre reuniones efectivas en la escuela (Gviert, Abregú y Paparella, 2015)

MOMENTO 2**(30 MINUTOS):**

En pequeños grupos listar los medios de comunicación con los que cuenta la escuela para la comunicación al interior de la misma y hacia afuera. Debatir si se cumplen las pautas sugeridas en el texto.

MOMENTO 3**(30 MINUTOS):**

Puesta en común.

REUNIONES EFECTIVAS EN LA ESCUELA:

- › Tomando los consejos para pensar las reuniones de Gvirtz, Abregú y Paparella (2015) analicemos las reuniones que tenemos en la escuela:
- › No armar reuniones innecesariamente: es muy desmotivador y contraproducente que el director convoque a reuniones innecesarias; esto no quiere decir que solo deba proponer reuniones cuando él advierte que son necesarias.
- › Tener un objetivo claro: por ejemplo analizar los indicadores del diagnóstico, operacionalizar los objetivos y líneas de acción del Plan estratégico institucional, analizar planificaciones, estudiar los resultados de aprendizaje de un trimestre, entre otros.
- › Convocar a todas las personas imprescindibles: focalizar en un problema, objetivo o marco de trabajo ayuda a delimitar a quién es pertinente involucrar y a quiénes no.
- › Circular una agenda tentativa del encuentro, abierta a incluir propuestas de otras personas también y que fije un horario de comienzo y fin: retomando el primer punto, el acto de compartir con anterioridad la agenda tentativa de la reunión, permite que otros actores agre-

guen temas que pueden incluirse en ese o en posteriores encuentros. Este punto inicia el diálogo para que todos los involucrados lleguen a la reunión con una visión compartida.

- › Llegar con tiempo, con el material preparado (si es que hubiere) y comenzar a horario.
- › Designar a alguien para que tome nota, arme y distribuya una minuta del encuentro: este insumo es fundamental para asentar los consensos que se alcanzaron en la reunión, las acciones definidas y los plazos. Suele suceder que parece haber un acuerdo generalizado sobre un tema, y después cada uno entendió una cosa y el acuerdo se desvanece. Por esto, circular la minuta, fomentar que todos se tomen el tiempo para leerla y mostrar su conformidad respecto de lo expresado, disminuye el riesgo de malentendidos y asienta una base para el próximo encuentro.
- › Acordar y designar tanto acciones como responsables para cumplir con lo establecido hasta el siguiente encuentro.
- › Hacer un cierre, rescatando siempre los puntos de acuerdo y avance.

Fragmento seleccionado de "El decálogo para la mejora escolar".

(Gvirtz, Abregú y Paparella, 2015).

ESTUDIANTES DE PRIMARIA Y SECUNDARIA



MOMENTO 1

(20 MINUTOS):



Se conforman subgrupos de cuatro alumnos que deben responder las siguientes preguntas disparadoras:

¿Qué imágenes elegirían para armar el blog/Facebook de su escuela? Si la escuela ya lo tiene, revísenlo y escriban sugerencias para mejorarlo, pensando cómo comunicar a la comunidad lo que su escuela tiene para ofrecer.

MOMENTO 2

(30 MINUTOS):



Puesta en común de las diferentes producciones grupales y análisis de las diferencias y semejanzas entre cada propuesta.

FAMILIAS**MOMENTO 1**

(30 MINUTOS):



Se conforman subgrupos de cinco familiares, para reflexionar sobre la comunicación entre docentes y familias, que atienda los siguientes aspectos:

¿Qué tareas y actividades realiza la escuela para convocar, comunicar a las familias?

MOMENTO 2

(30 MINUTOS):



Revisar aquéllas que se consideran positivas pero necesitan modificaciones; fortalecer otras, proponer nuevas.

ALGUNAS SUGERENCIAS

- Para el momento 2, pensar acciones innovadoras y placenteras.
- Plantearse actividades pensadas desde el placer, ofrecer diversas posibilidades: talleres de escritura con madres, juego con abuelos, las mateadas, el cine debate y otras acciones organizadas para y con familias, conviene favorecer un espacio y un clima agradables, en los que también disfruten los docentes.

- › Para que se de el mutuo reconocimiento entre padres y docentes es fundamental que la relación sea horizontal, lo cual no supone el desconocimiento de los roles y funciones.
- › Las actividades que logran mejores resultados son las que facilitan que el docente pueda dialogar sobre diversos temas con los padres y todos puedan sentirse calificados para opinar. Por ejemplo: escribir junto con el grupo de madres, analizar una película, hablar de temas propuestos por todos en la mateada, etc. En estas ocasiones, la literatura, el cine, una actividad diferente, una preocupación generalizado un tema vital es la medida del vínculo. Estas actividades hacen jugar lugares significativamente diferentes de los escolares, al igual que las propuestas que se llevan a cabo fuera del edificio dela escuela.
- › Es importante que la actividad se materialice y se documente. En lo posible, las acciones deben tener como corolario un producto y el registro de su proceso de elaboración. Por ejemplo cuando un taller de escritura produce un libro que se capitaliza al interior de la escuela, la actividad con los niños/as y jóvenes puede ser publicada en una revista escolar o expuesta en murales o fotos; los padres que hacen un taller de teatro producen una obra que es puesta en escena; después de un debate sobre la violencia, el maltrato o la basura, se elabora una cartilla que es repartida entre los miembros de la comunidad, etc.; de esta manera, las situaciones son vividas como una construcción colectiva, se logra un mayor grado de pertenencia y el tiempo se considera aprovechado.
- › Sostener la estrategia en el tiempo. Es casi una costumbre que las actividades con padres sean aisladas: una charla sobre sexualidad o límites, o una película. Sin embargo, se logran más y mejores resultados cuando las estrategias perduran en el tiempo y forman parte de un encadenado de acciones que instituyen espacios de participación. Así, las familias comienzan a sentirse parte de la escuela.
- › No descuidar la socialización de las actividades al interior de la escuela. Muchas veces nacen del equipo directivo, de un grupo de do-

centes sin que sea del conocimiento de todos. Es necesario instituir el abordaje de las familias desde un proyecto institucional sistematizado y acordado por todos. Caso contrario, quedan sólo en el registro de quienes han estado involucrados en su organización, sin que se haga una evaluación conjunta y una devolución

- › Bajar las expectativas en torno a la cantidad de participantes: muchas veces se tiene la esperanza de contar con gran cantidad de familias en un determinado evento por haber hecho un gran esfuerzo de convocatoria. Es muy importante trabajar con los presentes, ya que ellos tienen interés en participar. Ellos pueden ser agentes multiplicadores para futuras reuniones.
- › Tener flexibilidad a la hora de disponer de horario y lugar, adaptándolos a las posibilidades de las familias de los estudiantes.

Recomendaciones tomadas de "Familias, escuela, comunidad: vínculos educativos". Secretaria de Educación. Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

EJERCICIO 3: ¿HAY EQUIPO?

OBJETIVOS

- › Que los participantes reconozcan y reflexionen acerca de la importancia del trabajo en equipo como potenciador de aprendizajes
- › Que los participantes identifiquen el rol de cada uno de ellos ocupa en la construcción y consolidación de auténticos equipos de trabajo

DESARROLLO

Para este ejercicio se conforman tres grupos de trabajo: docentes y directivos, familias y estudiantes.

Para cada uno se desarrollan consignas diferentes para analizar la importancia del trabajo en equipo para mejorar los resultados y el rol de cada uno de los actores en la construcción de dichos equipos

PARTICIPANTES



- › Docentes y directivos.

MOMENTO 1

(30 MINUTOS):



Seleccionar una problemática institucional y plantearla frente a los colegas para buscar soluciones colectivas. Para esto, se lleva a cabo un ateneo profesional² siguiendo los pasos propuesto por la ficha “ateneo profesional”

2. Tomado de Gvirtz, Abregú y Paparella, 2015.

MOMENTO 2**(30 MINUTOS):**

Se abre un espacio para preguntas que permitan ampliar la información sobre el problema.

MOMENTO 3**(30 MINUTOS):**

Puesta en común.

FICHA ATENEO PROFESIONAL

El ateneo tiene el fin de socializar con los equipos de trabajo situaciones problemáticas. La idea es, así como lo hacen los médicos al dudar frente a un diagnóstico o caso complicado, abrir al debate entre colegas frente una situación que no logramos resolver solos, en la que necesitamos ayuda o que queremos compartir para confirmar si vamos en buen camino con las estrategias implementadas.

Esta técnica puede usarse también dentro del equipo docente para plantear la enseñanza de un tema que no logramos que los alumnos comprendan, un conflicto dentro del aula que no sabemos abordar, o para presentar “casos”, “alumnos problemas”, chicos que aprenden diferente y frente a los que es necesario desplegar toda nuestra creatividad para ver por dónde pasa la cosa.

En este último caso, el ateneo parece funcionar como una propuesta muy interesante, buscando correr al docente del aislamiento y la soledad frente a situaciones complejas.

En el ateneo buscamos encontrar “alternativas de salida” en forma colectiva.

Pasos:

1. Se pregunta quien quiere exponer una situación institucional problemática
2. Se presenta el problema y las posibles causas detectadas (contextuales e institucionales)
3. Se abre un espacio para preguntas que permitan ampliar la información sobre el problema
4. El expositor comparte las acciones institucionales ya implementadas para intentar resolver esa problemática
5. Al finalizar, empieza el momento del intercambio propiamente dicho, en el que el grupo hace una devolución tratando de aportar sugerencias y estrategias. Es importante evitar los juicios de valor acerca de lo ya implementado de modo que el expositor no se sienta juzgado ni intente defenderse. Desde una actitud comprensiva, la idea es proponer nuevas estrategias, plantear preocupaciones ("Me preocupa que esto que venimos haciendo afecte....", "Me pregunto si esta estrategia servirá para el futuro porque..."), etc.
6. Frente a las sugerencias, el expositor del caso problema solo escucha y agradece. Si tiene dudas, puede repreguntar pero la idea es que no deseche nada de antemano sino que se tome un tiempo para pensar en las sugerencias.
7. El grupo de pares que escucha el caso tiene asignados roles:
 - Cronómetro: marca los tiempos
 - Coordinador: asigna la palabra para las preguntas y el intercambio
 - Registrador. Registra por escrito todas las intervenciones y sugerencias

ESTUDIANTES DE PRIMARIA Y SECUNDARIA



“HOUSTON, TENEMOS UN PROBLEMA”³

MOMENTO 1

(30 MINUTOS):



Compartir un fragmento de la película Apolo XIII.

MOMENTO 2

(30 MINUTOS):



En forma individual, identificar diez fortalezas del equipo de Houston.

MOMENTO 3

(30 MINUTOS):



Compartir el listado con el grupo y se debate a partir de las siguientes preguntas disparadoras:

- › ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que el equipo funcione?
- › Cómo alumnos ¿trabajamos en equipo? ¿en qué situaciones?
- › ¿Qué nos pasa cuando trabajamos con otros? ¿y cuando trabajamos solos?

FAMILIAS



MOMENTO 1

(30 MINUTOS):



Compartir un fragmento de la película Apolo XIII

3. Actividad tomada de Romero, C. 2006.

MOMENTO 2

(30 MINUTOS):



En forma individual, identificar diez fortalezas del equipo de Houston

MOMENTO 3

(30 MINUTOS):



Compartir el listado con el grupo y se debate a partir de las siguientes preguntas disparadoras ¿Cómo familias somos equipo con la escuela? ¿Cuál creemos que puede ser nuestro aporte como familias para trabajar como aliados?

EJERCICIO 4: ¿CÓMO NOS VINCULAMOS CON LA COMUNIDAD?

OBJETIVO

Que los participantes reconozcan distintas modalidades de vinculación con la comunidad, desde ahí, construir y fortalecer la que cada escuela considere más apropiada para mejorar la calidad de la enseñanza y los aprendizajes.

DESARROLLO

Para este ejercicio se conforman grupos homogéneos de un máximo de 20 participantes.

PARTICIPANTES:



- › **Grupo 1.** Docentes y Directivos
- › **Grupo 2.** Estudiantes
- › **Grupo 3.** Familias

DOCENTES Y DIRECTIVOS



MOMENTO 1

(30 MINUTOS):



Se propone la construcción un mapeo de la interacción con la comunidad y el contexto, partiendo del conjunto de las entidades públicas, empresas, organizaciones no gubernamentales, etc que se encuentran en el barrio de la escuela y pensar posibles alianzas en función de las problemáticas prioritarias de la escuela.

MOMENTO 2

(45 MINUTOS):



Se reflexiona sobre qué nivel de vinculación tiene la escuela con cada organización mencionada en el momento 1. Para ello se parte de la lectura del siguiente texto

ESCUELA Y COMUNIDAD: DESAFÍOS PARA LA INCLUSION EDUCATIVA

“La escuela está inserta en un contexto social determinado que influye sobre lo que sucede dentro de ella. Por esta razón, quienes ejercen funciones de liderazgo educativo, tanto en los equipos directivos deben tener conocimiento sobre las características de las comunidades que asisten a sus escuelas para comprender mejor las necesidades de los alumnos, de las familias y los desafíos que plantea cada contexto en particular. Esta dimensión comprende tanto la relación con las familias como los vínculos con otros miembros de la comunidad, proyectos con otras organizaciones, redes de trabajo colaborativo en temas de mutuo interés y alianzas para contribuir a satisfacer las necesidades básicas de los alumnos. Existen varios niveles de construcción de redes que permiten monitorear la profundidad de las relaciones entre los miembros. Entre estos niveles se encuentran el conocimiento, el reconocimiento, la colaboración, la cooperación y la asociación (Croce, C. y Wanger, R, 2003).

El conocimiento entre la escuela y organizaciones de la comunidad significa en este nivel que exista un cierto cúmulo y/o circulación de información en relación con los fines, actividades e integrantes de la red. No implica un conocimiento mutuo.

En el reconocimiento la información se incrementó, como fruto de contactos e interacciones. Entre la escuela y las organizaciones hay un reconocimiento de sus fines, objetivos, sistemas de valores, y se conoce la experiencia e intencionalidad de sus integrantes.

El nivel de la colaboración implica la gestión de una tarea en común, concreta y específica, con el aporte de recursos humanos, materiales y económicos. La colaboración, y más aún la cooperación, se desarrollan con el fin de dar respuestas efectivas, pertinentes y ajustadas a las necesidades de la comunidad.

En los esquemas asociativos se desarrollan vínculos de mayor solidez a partir de la construcción de una relación de alianza y compromisos (de acuerdos pedagógicos, organizativos, trabajos complementarios, etc.) entre ambas instituciones, que en ciertos casos se formaliza a partir de convenios legales”

Fragmento seleccionado de “Escuela y Comunidad: desafíos para la inclusión educativa”. Ministerio de Educación, 2006, pp 26.

ESTUDIANTES DE PRIMARIA



MOMENTO 1

(45 MINUTOS):



Los estudiantes en grupos de cuatro realizan una entrevista a docentes y directivos sobre que significa hablar de comunidad educativa, ¿a quiénes se incluye? ¿Por qué?

MOMENTO 2

(30 MINUTOS):



En esos mismos subgrupos realizan un dibujo sobre que significa comunidad educativa

ESTUDIANTES DE SECUNDARIA



MOMENTO 1

(15 MINUTOS):



En subgrupos de cuatro se responden que significa hablar de comunidad educativa, ¿a quiénes se incluye? ¿Por qué?

MOMENTO 2

(30 MINUTOS):



En los mismos subgrupos realizan un listado de los tipos de organizaciones que pueden identificar en la comunidad, a partir del gráfico que parece más abajo.

MOMENTO 3

(30 MINUTOS):



Se piensan estrategias de acción para vincular a la escuela con algunas de estas organizaciones.

ORGANIZACIONES / SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO

Organizaciones del sector público

- > Dependencias municipales
- > Hospitales
- > Centros de atención primaria de salud
- > Escuelas
- > Policía
- > Institutos terciarios y universitarios

Organizaciones del sector privado

- > Organizaciones con fines de lucro
- > Organizaciones empresarias
- > Organizaciones sin fines de lucro

1. Organizaciones de base

Sociedades de fomento, juntas vecinales, cooperativas de viviendas, mutuales.

De servicios de salud: dispensarios, Centros de prevención, salas de primeros auxilios.

De educación: jardines maternos y de infantes, Centros de apoyo escolar primario y para adolescentes.

De trabajo: centros de capacitación laboral para adolescentes.

Espacios de contención, recreaciónm cultura y deporte, centros culturales, clubes, radios comunitarias.

2. Organizaciones de apoyo financiero

Fundaciones donantes

Empresas

Agencias de Coop.

3. Organizaciones de apoyo financiero

De desarrollo y capacitación a organizaciones comunitarias y escuelas

EJERCICIO 5: APORTES PARA LA MEJORA DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

OBJETIVO

Que los participantes recuperen lo trabajado en los 4 ejercicios propuestos a fin de utilizarlo como insumo para mejorar el Proyecto Institucional.

INSUMOS

Se tomarán como insumo los resultados de cada ejercicio realizado: Afiches, registros escritos, relatorías, collage, rompecabezas y demás productos elaborados en los ejercicios 1, 2, 3 y 4.

DESARROLLO

Los tres grupos trabajan en forma simultánea con una misma consigna:

MOMENTO 1

(40 MINUTOS):



Cada Grupo de Trabajo deberá seleccionar una problemática prioritaria partiendo de todos los insumos y materiales que han surgido de los 5 ejercicios realizados.

MOMENTO 2

(30 MINUTOS):



Cada grupo debatirá sobre nuevas acciones que la escuela podría realizar para resolver dicha problemática o bien mejorar la situación.

MOMENTO 3**(20 MINUTOS):**

Cada grupo definirá cuál de las acciones surgidas del debate considera prioritaria para la mejora del Proyecto Institucional de la escuela.

EQUIPOS DIRECTIVOS Y DOCENTES:

Para los docentes y directivos, la problemática prioritaria es... (Escribir en pocas palabras cuál es la acción propuesta).

1. PROBLEMÁTICA PRIORIZADA

(Escribir en pocas palabras cuál es la problemática).

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

2. ASPECTO DE LA MEJORA

1. La gestión y el rol de los equipos directivos en la mejora
2. El grado de aprendizaje institucional de la escuela
3. La toma de decisiones en base a indicadores
4. El grado de conformación de equipos de trabajo

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

3. ACCIÓN PROPUESTA

FAMILIAS:



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

1. PROBLEMÁTICA PRIORIZADA

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

2. ASPECTO DE LA MEJORA

1. La gestión y el rol de los equipos directivos en la mejora
2. El grado de aprendizaje institucional de la escuela
3. La toma de decisiones en base a indicadores
4. El grado de conformación de equipos de trabajo



(Escribir en pocas palabras cuál es la problemática).

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

3. ACCIÓN PROPUESTA

ESTUDIANTES:



Para los docentes y directivos, la problemática prioritaria es... (Escribir en pocas palabras cuál es la acción propuesta).

1. PROBLEMÁTICA
PRIORIZADA

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

- 1. La gestión y el rol de los equipos directivos en la mejora
- 2. El grado de aprendizaje institucional de la escuela
- 3. La toma de decisiones en base a indicadores
- 4. El grado de conformación de equipos de trabajo



(Escribir en pocas palabras cuál es la problemática).

2. ASPECTO DE
LA MEJORA

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

3. ACCIÓN
PROPUESTA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- › Aguerondo, I. y Lugo, T. La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales, UNQ, 2001.
- › Blejmar, B. en Duschatzky y Birgin ¿Dónde está la escuela? Ensayos sobre la gestión en tiempos de turbulencia, Flacso Manantial, 2001.
- › Bellei, C. Y otros "Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran los procesos de mejoramiento escolar?", LOM, Universidad de Chile y UNICEF, 2014.
- › Blejmar, B. Gestionar es hacer que las cosas sucedan, Novedades Educativas, 2005.
- › Blejmar, B. en Gvirtz y de Podestá El rol del supervisor en la mejora escolar, Aique, 2009.
- › Blejmar, B. El lado subjetivo de la gestión, Aique, 2014.
- › Duschatzky, Farran y Aguirre, Escuelas en escena, Paidós, 2010.
- › Fullan y Hargreaves, La escuela que queremos, 1996/27, Amorrortu Editores.
- › Gore, Ernesto en "Gestionar es hacer que las cosas sucedan" (prólogo), Novedades Educativas, 2005.
- › Gvirtz y de Podestá, Mejorar la gestión directiva en la escuela, Granica, 2007.
- › Gvirtz, Zacarías y Abregú El desafío de construir una buena escuela, Aique, 2011.
- › Gvirtz, Abregú y Paparella El decálogo para la mejora escolar, Granica, 2015.
- › Harf, R. y Azzerboni, D. Construcción de liderazgos en gestión educativa, Novedades Educativas, 2014.
- › Hopkins, D y otros. School improvement in an era of change. 1994.
- › Krichesky, M (2006). Escuela y comunidad : desafíos para la inclusión educativa - 1a ed. - Buenos Aires : Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- › Meirieu, Philippe "La opción de educar. Ética y pedagogía", Octaedro, 2001.
- › Meirieu, Philippe "Frankenstein educador", LAERTES, 1998.
- › Meirieu, Philippe "Es responsabilidad del educador provocar el deseo de aprender" (entrevista).
- › Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. Secretaría Educación. Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

- › Podestá, M.E. "Sobre directores y equipos directivos", entrevista disponible en <https://www.fundacionluminis.org.ar/radio/maria-eugenia-podesta-directores-equipos-directivos>
- › Punta, T. Señales de vida. Una bitácora de la escuela, Lugar Editorial, 2013.
- › Res CFE N° 338/18 Lineamientos federales del Desarrollo Profesional en Gestión Educativa para los niveles de la Educación obligatoria.
- › Romero, C. La escuela media en la sociedad del conocimiento, Novedades Educativas, 2004.
- › Romero, C. Hacer de la escuela una buena escuela, Aique, 2008.
- › Stoll, L. y Fink, D. Para cambiar nuestras escuelas, Octaedro, Barcelona, 2004.
- › Universidad de Chile, UNICEF Escuelas que mejoran. Aprendizajes desde la experiencia. Guía de trabajo basada en el libro "Lo aprendí en la escuela", disponible en file:///Users/victoria/Downloads/noticias-642_-1430242027.pdf
- › Tiana Ferrer, A. "Indicadores educativos ¿qué son y qué pretenden?", Cuadernos de Pedagogía Nro. 256.
- › Portal de las Escuelas: <https://portaldelasescuelas.org/>
- › CIPPEC, Portal las 400 clases, Consejos pedagógicos: <https://www.las400clases.org/novedades/consejos-pedagogicos>

