

**Colazo, Ana Gisela**

**Dongiovanni, Melina de loa Ángeles**

## Prácticas pedagógicas compartidas

---

**Tesis para la obtención del título de grado de  
Licenciada en Gestión Educativa**

Director: Robledo, Angel Marcelo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CÓRDOBA**  

---

*Universidad Jesuita*

**FACULTAD DE EDUCACIÓN  
LICENCIATURA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Trabajo final

**PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS COMPARTIDAS**

Colazo, Ana Gisela

Dongiovanni, Melina De Los Ángeles

Docente titular: Prof. Lic. Ángel Robledo

Docente adjunta: Lic. Claudia Rangone

**CÓRDOBA, 2021**

*Quien no cambia con el cambio, el cambio no cambia.*

*Anónimo*

## INDICE

Resumen.....	4
1 INTRODUCCIÓN.....	6
2 OBJETIVOS.....	7
2.1 Objetivo general.....	7
2.2 Objetivo específico.....	7
3 JUSTIFICACIÓN.....	8
3.1 Indicadores institucionales.....	9
3.2 Indicadores de retención/deserción.....	9
3.3 Promoción de alumnos al curso inmediato superior.....	10
3.4 Porcentaje de Aprobados/Desaprobados por asignaturas.....	10
3.5 Titulación de plantel docente.....	11
3.6 FODA Gestión Directiva.....	12
3.7 FODA Trayectorias escolares.....	13
3.8 FODA Enseñanza/Aprendizaje.....	14
4 METODOLOGÍA.....	15
4.1 Propuesta de intervención.....	16
4.1.1 Matriz operativa de actividad.....	16
4.1.1.1 Actividades propuestas.....	17
4.1.1.1.1 Sensibilización del colectivo docente.....	17
4.1.1.1.2 Capacitación entre pares-encuentro 1.....	17
4.1.1.1.3 Capacitación entre pares-encuentro 2.....	18
4.1.1.1.4 Conformación del PEI y PCC.....	18

4.1.1.1.5 Proyecto de integración a padres.....	19
4.1.1.1.6 Talleres de estudio para los alumnos.....	19
4.2 Evaluación de resultados.....	20
4.3 Supervisión de proyecto.....	20
4.4 Líneas de trabajo del director con docentes.....	21
5 CONCLUSIONES.....	22
6 BIBLIOGRAFÍA.....	23

## **PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS COMPARTIDAS**

La transición de un nivel educativo a otro puede ser comprendida como un salto curricular con implicaciones culturales como cambio de ambiente, de estatus, apertura de nuevas posibilidades. En múltiples investigaciones se enfatiza lo difícil que puede convertirse este período en la vida del adolescente. Tonkin y Watt (2003) expresan que en el punto de transición “el tamaño de la escuela se convierte significativamente más grande que en la escuela primaria, los estándares académicos son más rigurosos, los círculos sociales y la presión de grupo cambian profundamente, la disciplina es abruptamente tratada”.

La indagación del Proyecto de Articulación entre una escuela rural de Nivel Primario y un Ciclo Básico Rural (en adelante CB) servirá como eje del trabajo final académico. El fundamento de esta elección se basa en la evidencia de los últimos cinco ciclos lectivos demostrando un desgranamiento sostenido en la matrícula de alumnos en el CB, y en la importancia de la presencia de centros educativos que cuenten con la totalidad de niveles educativos obligatorios en una zona rural con bajo número de habitantes, pero con la particularidad de radicación permanente.

Garantizar la igualdad de oportunidades debe ser lo nodal en las políticas educativas, sobre todo en condiciones personales, sociales, económicas cuando las mismas supongan una desigualdad inicial. Se trata de compensar las posibles desigualdades ya sean del centro educativo, del aula o las personales promoviendo el desarrollo de un sistema educativo que permita el acceso, permanencia, progreso y egreso satisfactorio de toda la población estudiantil. Transitar los distintos años, ciclos, niveles con aprendizaje significativos se constituye en un derecho de cada niño, adolescentes y jóvenes, transformando, innovando para el logro de calidad educativa para todos.

Manes (1999) sostiene que el contexto social, o lugar donde transcurre y acontece el hecho educacional influye e incide poderosamente en el desarrollo del alumno y de la comunidad. Producir cambios requiere conocimiento y habilidades especiales necesarias en organizaciones tradicionales y complejas como lo es la escuela. Innovar no es sinónimo de modificar. La innovación no es una simple mejora o ajuste, sino una transformación; para ello es necesario reflexionar sobre el alcance que puede tener. Hay que romper esquemas y culturas vigentes en la escuela tales como el enfoque de la educación, el rol del docente,

estrategias de enseñanzas centradas en el aprendizaje, la cooperación, los vínculos relacionales, la convivencia. Es muy importante y valioso la formación continua en el docente para este proceso donde históricamente docentes, alumnos, padres no han tenido oportunidad de una participación democrática en la vida de la escuela. La meta sería alcanzar una visión de escuela como modelo de valores y principios democráticos.

Palabras clave: liderazgo pedagógico-mejora-transformación-innovación.

## 1. INTRODUCCIÓN

Inicialmente, la escuela fue creada para atender familias en un mundo quieto, mayormente rural. Hoy, se ha convertido en un centro de referencia comunitario donde se construyen identidad, sentido y conocimiento que antes venían dados por el contexto, lo que permitía a la escuela centrarse en la tarea de instruir, en definitiva, su tarea sustantiva.

En un contexto tan dinámico como el actual, no alcanza con intenciones y objetivos para entender la vida de una organización, ya que las acciones tomadas a veces conducen a otras consecuencias. Ante esta realidad, el trabajo colectivo, la búsqueda compartida en el marco de la escuela sostenida por los vínculos, se asienta en la enseñanza de conocimiento disciplinar y, como toda organización, también necesita sentar sus bases en conocimientos colectivos.

El desgranamiento sostenido en los últimos años en la matrícula de alumnos<sup>1</sup> es detectado en el CB mencionado, lo que hizo aflorar este problema y someter a indagación el caso. La institución, creada como Anexo en el año 2002 por el esfuerzo conjunto de familias, comparte edificio con otro centro educativo de Nivel Primario, cuyos directivos tomaron la decisión de funcionar en el mismo turno sin consultar al personal, generando polémicas por cuestiones de convivencia y espacios.

Está la presencia de un maestro tutor y un coordinador de curso, dos actores con roles visibles y poder por ser el nexo entre la comunidad escolar y las familias. El director visita muy esporádicamente este Anexo, lo que genera cuestionamientos en la comunidad y en la institución siendo resueltos los problemas por tutor o coordinador, quienes no son suficientemente legitimados por sus pares.

El Proyecto de Articulación concretado en el año 2010 con el Nivel Primario fue elaborado por las dos direcciones. Leyendo el documento se puede constatar que se trata de una serie de enunciados sin llegar a ser un trabajo colectivo, articulado, con coherencia en las prácticas de enseñanza. No aparecen acuerdos sobre enfoques metodológicos, de articulación entre áreas, de momentos y estrategias para evaluar, criterios de promoción, particularidades contextuales de los alumnos que permitan pensar propuestas

---

<sup>1</sup> Expresión utilizada como marca gramatical para facilitar la lectura del trabajo sin dejar de reconocer la perspectiva de género

organizacionales, curriculares y pedagógicas como dimensiones estructurantes de la articulación. Desde su redacción, no ha sido revisado ni reformulado.

Gómez (2007) entiende que un proyecto, tanto en su diseño o implementación, debe tener un movimiento continuo en el sentido que permita reflexionar y hacer; debe ser comunicado a las personas implicadas tanto el estado como grado de avance de la ejecución y verificación, para ver si objetivos y resultados fueron alcanzados y, por último, debe contar con elementos imprescindibles como viabilidad que le dará sostenibilidad, pertinencia o grado de utilidad, eficiencia y eficacia en el logro de lo esperado.

Frigerio, Poggi, Tiramonti (1992) señalan la eficacia como la aptitud para alcanzar los objetivos institucionales, y eficiencia como las aptitudes para el uso de recursos. Encuadrado en el primer concepto están los objetivos, precisos y consensuados, uso del entorno con acento en la calidad y equidad, concreción del plan de acción, conocimiento de las necesidades y demandas; mientras que en el segundo concepto se encuentra un sistema de comunicación adecuado, de resolución de conflictos, mecanismo de control y evaluación, satisfacción laboral, clima armónico, roles diferenciados, competencia en materia de gestión.

Muy pocas de las cosas que la escuela hace las puede realizar una sola persona, aunque se requiera de alguien que sea responsable de su concreción. Una escuela que aprende es una comunidad de práctica, un colectivo que ha aprendido o está aprendiendo el manejo de nuevas capacidades colectivas que habilitan interacciones progresivas, proceso en que todos aprenden algo y todos enseñan algo desde sus diferentes roles. Para que adolescentes y jóvenes en Nivel Secundario aprendan es necesaria una comunidad de enseñanza capaz de aprender.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Recuperar el rol específico del director en lo administrativo, pedagógico y comunitario generando dispositivos para conformar un colectivo comprometido.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Fortalecer y profundizar la autoevaluación institucional teniendo como insumos importantes las estadísticas de la escuela para fundamentar diagnósticos, toma de decisiones, elaboración de proyectos.

- Promover el trabajo colaborativo entre los diferentes actores, docentes y alumnos.
- Abordar la problemática de la deserción escolar fortaleciendo procesos y estrategias relevantes y motivadoras.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Una manera de gestionar la institución es hacer que las cosas sucedan dice Blejmar (2005) debiendo valerse el director de competencias, actitudes, y dispositivos para diseñar la institución trabajando los qué, cómo, quiénes, en el aprestamiento organizacional, reconociendo a todos los miembros actores de la institución, con vista al proyecto institucional respetando el contexto.

En la cotidianeidad escolar, el liderazgo educativo está en el centro de la mira tanto en los logros como en los fracasos. Este espacio de desempeño más cercano a la lógica de gestión de gobierno que a la docencia, aunque ésta sea una de las funciones, tiene una doble legitimación: organizacional (dada por las autoridades pertinentes) y la institucional (dada por los dirigidos). El liderazgo educativo requiere esfuerzo, capacidad y convicción de mejorar cada vez más con eficacia y eficiencia la escuela la que debe estar al servicio del educando promoviendo el desenvolvimiento integral de sus facultades, aptitudes y disposiciones. Manes (1999) enfatiza el rol y dice: “El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas con el trabajo de sus colaboradores quien a su vez se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades”.

Gómez (2000) señala que un proyecto es una “herramienta socio económica que busca la superación de determinadas carencias en un colectivo concreto”. Se entiende que un proyecto integra variables de tipo social, cultural, económico, político, educativo y se apoya en el uso de recursos disponibles, potencialidades de una población determinada, un tiempo y un lugar. Estas variables, como lo aclara Ravela (2001) brindan información construida sobre aspectos relevantes de la institución escolar, pudiendo llegar a ser un motor de cambio institucional y un instrumento central de la gestión concebida en el marco de procesos de evaluación interna con fines de mejora y aprendizaje.

Bajo esta premisa para la indagación se analizaron indicadores que hacen referencia a la matrícula de alumnos: ingreso, egreso, promoción, planta funcional docente del Ciclo Básico Rural, titulación de los docentes, planillas de calificación de los alumnos, criterios de evaluación.

### 3.1. Indicadores institucionales

Los siguientes indicadores arrojaron estos resultados:

<b>Indicadores Institucionales</b>	<b>Matrículas</b>	<b>CB</b>
2015	Matrícula Inicial	30
	Matrícula Final	27
2016	Matrícula Inicial	33
	Matrícula Final	30
2017	Matrícula Inicial	32
	Matrícula Final	26
2018	Matrícula Inicial	30
	Matrícula Final	26
2019	Matrícula Inicial	31
	Matrícula Final	26

*Tabla N°1 matrícula inicial y final 2015/ 2019*

*Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

Se constata un ingreso sostenido de alumnos en los últimos cinco años, pero un desfase en un punto de la trayectoria escolar. La inclusión, el reconocimiento, la integración y el logro educativo de todos los alumnos implica asegurar las condiciones políticas, éticas, pedagógicas para ellos, ampliando la dimensión del concepto de calidad como una mejora permanente de los procesos que permitan superar las diferencias. La atención temprana o la intervención en el momento preciso para superar las diferencias en el ingreso o permanencia posibilita encontrar solución a estos desfases.

### 3.2. Indicadores de retención / deserción

<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
90%	91%	81%	78%	84%

*Tabla N°2 - Indicadores de retención*

*Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

En la Tabla N°2 se observa cómo en los últimos tres años hubo una disminución en el porcentaje de retención de alumnos. La renovación y adecuación pedagógica para superar las diferencias en la permanencia y progreso supone trabajar para la integración de la diversidad.

2015	2016	2017	2018	2019
10%	9%	19%	22%	16%

*Tabla N°3 - Indicadores de deserción*

*Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

La Tabla N°3 evidencia el quiebre en el trayecto escolar, elevando la cifra de alumnos que desertan en los últimos tres años. Se aclara que el año 2020 no ingresa en la estadística debido a las condiciones educativas relacionada en el contexto de emergencia sanitaria, destacando las dificultades de conectividad de un número importante de la población estudiantil.

Veleda (2008) explica que inclusión, justicia, integración son dimensiones indisociables de la igualdad de oportunidades que deben ser atendidas para avanzar en el campo del cumplimiento del derecho a la educación de calidad. Este postulado erradica prácticas escolares que reproducen lógicas de etiquetamiento rotulando a los alumnos como repetidores o desertores escolares.

### **3.3. Promoción de alumnos al curso inmediato superior**

	2015			2016			2017			2018			2019		
	1°	2°	3°	1°	2°	3°	1°	2°	3°	1°	2°	3°	1°	2°	3°
Promovidos															
al curso	10	10	6	12	9	9	10	9	7	9	10	7	10	8	8
siguiente															

*Tabla N°4 – Alumnos promovidos al curso siguiente (fin de ciclo lectivo)*

*Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

### **3.4. Porcentaje de Aprobados/Desaprobados por asignaturas**

A continuación, se presenta una síntesis de las asignaturas con mayores dificultades de acreditación por parte de los alumnos, siendo *A* la cantidad de *Aprobados en %* y *D*, la cantidad de *Desaprobados en %*.

Curso	Lengua		Matemática		Historia		Geografía	
	A	D	A	D	A	D	A	D
1°	65%	35%	45%	55%	-----	-----	68%	32%
2°	58%	42%	67%	33%	69%	31%	42%	58%
3°	55%	45%	71%	29%	64%	36%	53%	47%

*Tabla N°6 - Análisis de asignaturas con dificultades de acreditación  
Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

Las trayectorias de los alumnos debe ser preocupación permanente de todos los miembros de la escuela. Si la escuela se preocupa por elaborar un sistema de información sobre el recorrido de cada alumno (legajo, cédula, ficha), se logra identificar oportunamente riesgos de fracaso o abandono.

La identificación temprana de las competencias que deben ser priorizadas por debilidades detectadas puede ser trabajada con el tutor de la institución, a manera de acompañamiento y seguimiento personal. La tutorización es la capacidad que tiene todo docente de ponerse al lado del alumno, trabajar con él los procesos de enseñanza y aprendizaje, de ayudarlo a resolver sus problemas personales, de autonomía, de relación, favoreciendo la socialización y su inclusión en la escuela, por lo que el trabajo del tutor no se reduce a un corto espacio, tal vez una hora, sino a una función integrada al desarrollo curricular en todas las áreas.

### 3.5. Titulación del plantel docente

Con título para Nivel Secundario	Profesionales	Con Tecnicaturas	Maestros de Nivel Primario	Con título secundario <sup>2</sup>
2	3	0	1	2

*Tabla N°5 Planta funcional docente y titulaciones  
Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

<sup>2</sup> Cursando carrera terciaria

Matemática 1°,2°,3° año	Ingeniero agrónomo
Lengua de 1°;2°,3°	Profesora de Lengua
Inglés de 2°,3°	Estudiante de Lengua Extranjera
Física 1°,2°,3°	Ingeniero agrónomo
Educación Física 1°,2°,3°	Profesor Educación Física
Ciencias Sociales 1°,2°,3°	Abogado
Química 2°,3°	Médico veterinario
Ciencias Naturales 1°,2°,3°	Médico veterinario
Geografía 1°,2°,3°	Estudiante de Profesorado (idóneo)
Tutor	Maestro de Nivel Primario

*Tabla N°6 - Docentes a cargo de asignaturas.*

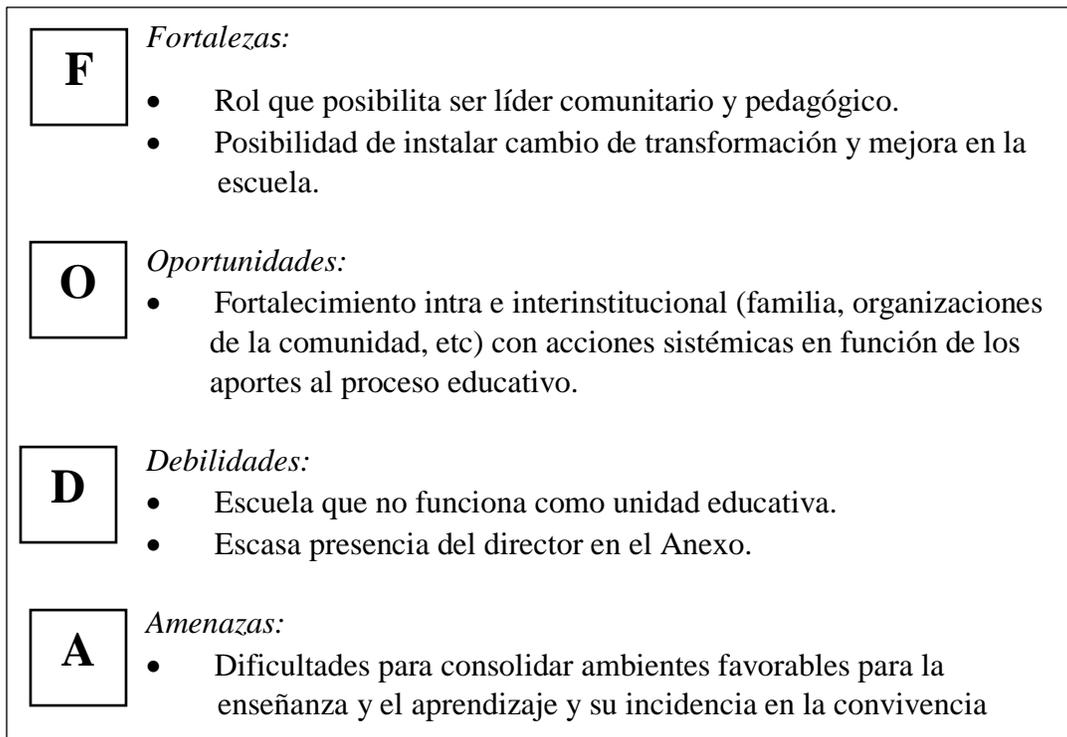
*Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

La planta funcional cuenta con sólo dos docentes con título para Nivel Secundario siendo más la cantidad de profesionales, quienes no cuentan con un trayecto pedagógico, tramo de capacitación que brinda las competencias pedagógicas que se demandan actualmente a todo profesional que aspira a ejercer la docencia en el Nivel Secundario o en trayectos técnicos profesionales. Esto posibilita desempeñarse como docente de los espacios curriculares vinculado al área disciplinar que corresponde con su título base.

El desarrollo profesional de actores, sea directivo o docente, supone el acrecentamiento de las competencias profesionales a partir de un trabajo colaborativo, de aportes externos<sup>3</sup>, reflexión colectiva sobre hechos y cuestiones que permiten promover un intercambio de experiencias a nivel institucional, conformando equipos de trabajo con compromiso de acción, llegando a sistematizar las prácticas pedagógicas a partir de la construcción de herramientas que actúan como facilitadoras, también registrando por escrito las acciones realizadas. Cuando el docente sistematiza sus proyectos construye materiales inigualables para conocer lo que hace, piensa, siente.

### **3.6. FODA Gestión Directiva**

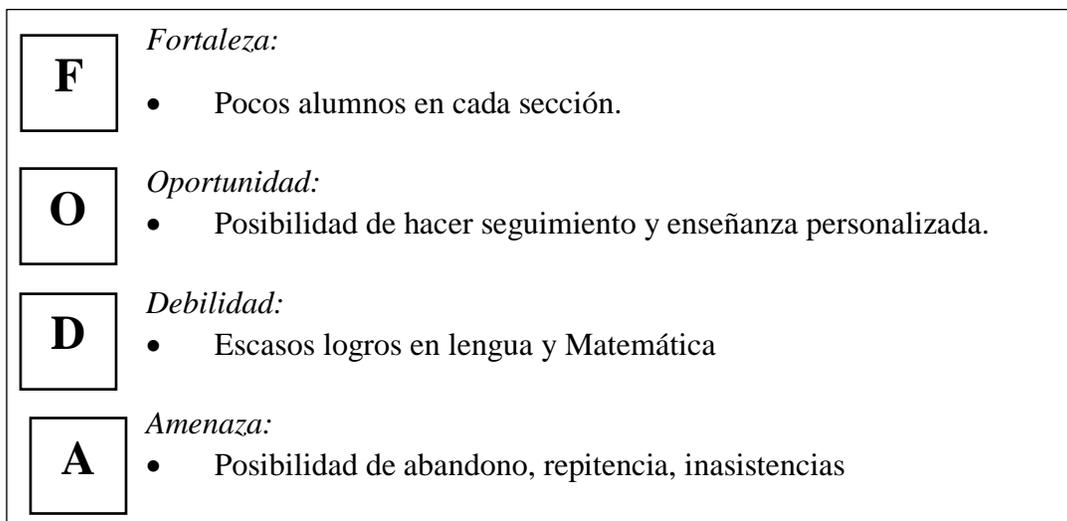
<sup>3</sup> Aportes externos que pueden provenir de profesionales cualificados del Ministerio de Educación, Instituto Superior de Formación Docente, Universidad, Municipio, O.N.G.



*Gráfico N°1 – FODA gestión directiva*

*Elaboración propia.*

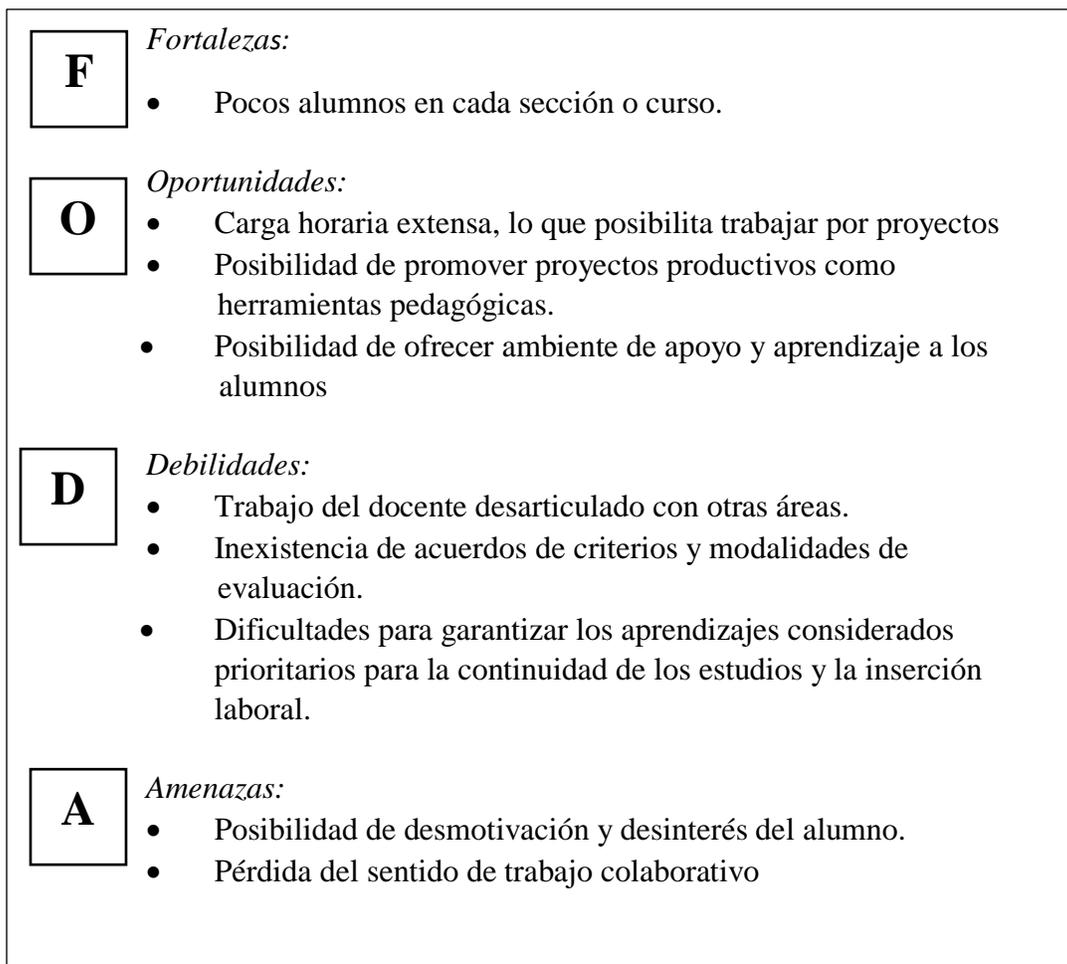
### 3.7. FODA Trayectorias escolares



*Gráfico N°2 – FODA Trayectorias escolares*

*Elaboración propia.*

### 3.8. FODA Enseñanza / Aprendizaje



*Gráfico N°3 – FODA Enseñanza / Aprendizaje*

*Elaboración propia.*

En el documento de articulación aparecen enunciados los contenidos de las distintas áreas, habiendo ausencia de criterios de evaluación. Un criterio es una pauta, un juicio; una evaluación es un examen o un proceso de calificación asignando un valor a un trabajo. Los criterios son el medio que permiten seleccionar los aprendizajes más relevantes sean de tipo conceptual, procedimental, actitudinal, haciendo referencia a conocimiento, habilidades, actitudes, siendo imprescindibles en el proceso de aprendizaje porque marcan el referente específico describiendo lo que se quiere valorar y lo que el alumno debe lograr tanto sea de conocimiento como de competencia. En este aspecto de la programación didáctica se encuentra un conjunto de elementos interrelacionados que le dan coherencia y

significado relacionando contenidos, competencias, objetivos, metodología. Cuando no existen estos acuerdos institucionales sobre todo en lo relacionado a la evaluación, promoción, regularización del año lectivo puede haber resultados que conduzcan al fracaso del alumno, sea en forma de deserción, ausencias prolongadas, abandono, repitencia.

El trabajo colectivo contextualizado en el perfil del alumno que se tiene y que se desea, pondrá énfasis en el SABER, comprobando en qué medida se ha internalizado los conceptos enseñados; o pondrá énfasis en el SABER HACER, observando cómo lleva el alumno el conjunto de acciones secuenciadas por ejemplo cómo resuelve los problemas; o pondrá el énfasis en el SABER SER, determinando el grado que adopta o internaliza actitudes o valores determinados.

Para lograr la transformación con mejora institucional se requiere modelos mentales. Todo cambio, y mucho más en la escuela, se vuelve difícil y complejo porque intervienen diversos factores personales, conductuales, culturales. Se llega a la adultez habiendo internalizado muchas creencias, normas, conductas que operan en uno de manera contraria a la evolución. Quien desee un cambio debe observar, identificar, comprender el desequilibrio que siempre se presenta entre lo viejo y lo nuevo. No hay aprendizaje sin desequilibrio por lo que el error no es censurable. Por ello el cambio requiere una revisión constante ya que es un proceso.

Fortalecer la articulación implica superar ideas de discontinuidad entre niveles teniendo una mirada del sistema educativo como un todo articulado dentro del cual hay etapas de un proceso continuo de aprendizaje. El sistema educativo enfrenta situaciones cada vez más complejas porque la dinámica de la realidad actual lo es. La escuela es cada vez más cuestionada y demandada requiriendo estrategias eficientes y eficaces, un curriculum dinámico y redefinido continuamente acorde a la demanda de los tiempos sociales, y un director/líder pieza clave en la organización que se responsabilice junto al colectivo en brindar aprendizajes significativos para todos.

Los resultados de esta investigación dan cuenta de la necesidad de promover la centralidad en la enseñanza, instalando interrogantes sobre el sentido de lo que se enseña lo que permite redireccionar las acciones y las decisiones sobre las trayectorias de los alumnos.

#### **4. METODOLOGÍA**

Una gestión transformacional debe unir los intereses institucionales con los personales de sus miembros ya que la sinergia del equipo basada en las habilidades personales, la responsabilidad, el compromiso alcanzan una mayor productividad cuando la institución se centra en la intencionalidad de transformar, innovar; cuando planifica como hacerlo, identificando los recursos con que se cuenta, implementando, registrando, evaluando, reformulando el cómo resultó.

#### 4.1. Propuesta de intervención

##### 4.1.1. Matriz operativa de actividades

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Sensibilización de todos los miembros de la escuela	Presentación de estadísticas institucionales de los últimos cinco años	Equipo de gestión. Coordinador de curso	Mes de febrero
Capacitación entre pares	Generación de talleres trabajando los datos sobre el rendimiento de los alumnos.	Equipo de gestión, tutor, coordinador y todos los docentes	Mes de marzo
Conformación del PEI y PCC	Desarrollo del trabajo por grupos. Producción de los documentos. Socialización, enriquecimiento de los documentos.	Equipo de gestión, tutor, coordinador y todos los docentes.	Mes de marzo y abril
Talleres de estudio para alumnos	Organización del tiempo y el espacio para el estudio.	Docentes de las áreas disciplinares	Mes de marzo a diciembre

Técnicas de estudio  
para resolver  
problemas,  
comprender,  
recordar  
información.

Talleres para la familia	Trabajar las problemáticas que plantea el adolescente y joven, asistiéndolos con herramientas concretas.	Especialista: psicólogo/a y psicopedagogo/a	Mes de mayo-julio-octubre
--------------------------	--	---	---------------------------

*Tabla N°7- Matriz operativa de actividades*

*Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

#### **4.1.1.1. Actividades propuestas**

##### **4.1.1.1.1. Sensibilización del colectivo docente**

Objetivo: Analizar datos estadísticos de alumnos del Ciclo Básico Unificado 2015/2019 detectando factores que obstaculizan la trayectoria escolar.

Actividades:

- Análisis de matrícula inicial y final de alumnos de 1°, 2° y 3° año detectando posibles asignaturas que produzcan un quiebre en la trayectoria de los alumnos.
- Trabajar acuerdos institucionales sobre criterios de evaluación.
- Organizar espacios de capacitación para todos los miembros de la escuela.

Tiempo: 3er semana de febrero

Responsables del encuentro: equipo de gestión y coordinador de curso

##### **4.1.1.1.2. Capacitación entre pares – encuentro 1**

Objetivo: reflexionar sobre las propias prácticas pedagógicas.

Actividades:

- Trabajarán en grupo, sobre Anijovich y Gonzalez “Evaluar para aprender. Conceptos e instrumentos”, Capítulo 1 “El círculo virtuoso de la retroalimentación”. Lectura de páginas 22 al 36.
- Responder:  
¿Cómo retroalimentan las tareas? ¿Qué frases o comentarios más comunes suele decir a los alumnos? ¿Cómo monitorea el desempeño de los alumnos? ¿Tiene una escala de valoración? ¿Qué registra en ella?
- Lectura del Capítulo 5 del mismo libro “Consignas claras: el valor de la palabra escrita”.
- Socializarán y debatirán aspectos significativos de la lectura sobre el uso formativo de las pruebas escritas.

Tiempo: 2da semana de marzo

Responsable del encuentro: equipo de gestión, coordinador, tutor

Bibliografía a trabajar: Anijovich Rebeca y Gonzalez Carlos (2011) “Evaluar para aprender”. Conceptos e instrumentos. Ed AIQUE Educación

#### **4.1.1.1.3. Capacitación entre pares – encuentro 2**

- Trabajarán en grupo, lo harán sobre el Capítulo 6 de Anijovich y Gonzalez “Un instrumento integrador: los portafolios”. Lectura de páginas 108/119. Y Capítulo 7 página 122 “ El error como oportunidad para aprender”
- Debaten por qué considerarlo un instrumento de evaluación.
- Reflexionan sobre tipos y componentes, el portafolio digital, beneficios, errores sistemáticos. Autoestima, fracaso escolar.
- Para cerrar estos espacios de capacitación reflexión sobre algo para recordar a partir de los dos encuentros, qué fue lo novedoso, ideas, conceptos tenía sobre la evaluación y qué se lleva. Socializar

Tiempo: 3ta semana de marzo

Responsable del encuentro: equipo de gestión

Bibliografía a trabajar: ídem al encuentro anterior.

#### **4.1.1.1.4. Conformación del PEI y PCC**

Objetivo: reformular el PEI y PCC

Actividades:

- Determinar las necesidades de la institución trabajando sobre las diversas dimensiones institucionales señalando las tareas urgentes, las de mediano plazo.
- Analizado el FODA, se trabajará sobre programas de acción tanto desde la Dimensión Administrativa-organizativa y Comunitaria.
- En el PCC:
  - Análisis y reformulación de objetivos generales
  - Objetivos generales de cada área
  - Contenidos en lo que tiene que ver con significatividad, secuenciación, temas transversales
  - Orientación metodológica, recursos didácticos, criterios de evaluación por ciclo y áreas, criterios de promoción.
  - Plan de acción tutorial y orientación.

Tiempo: 3 encuentros en meses de marzo y abril.

Responsable: equipo de gestión y coordinador de curso.

Bibliografía consultada en los encuentros:

Ander-EGG, E: La planificación educativa. Concepto, método, estrategias y técnicas para educadores. Magisterio Río de la Plata, Bs As, 1993

Frigerio, G. y Poggi, M: Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión. Troquel, Bs As, 1992

#### **4.1.1.1.5. Proyecto de integración a padres**

Objetivo: acompañar a la familia y alumno en su trayecto escolar.

Actividades: los 3 talleres estarán organizados y conducidos desde su expertise por especialistas en psicología y psicopedagogía.

Tiempo: un encuentro en mayo, uno en julio y uno en octubre.

Responsables: equipo de gestión y especialistas convocados.

#### **4.1.1.1.6. Talleres de estudios para los alumnos**

Objetivo: enseñar al alumno técnicas de estudio

Actividades: las actividades programadas tienen la finalidad de ayudar al alumno a aprender a comprender y recordar información a través de diversas técnicas como

elaboración de mapas mentales, confección de fichas de estudio, organizar una agenda de estudio calendarizada, etc

Tiempo: un encuentro mensual durante todo el ciclo lectivo.

Responsable: tutor del curso.

#### 4.2. Evaluación de resultados

Meta de resultado	Indicadores	Cortes	Responsable	Metodología e instrumentos
Al término del mes de abril se habrá construido un nuevo documento de PEI y PCC.	Números de docentes en las capacitaciones. Número de actividades concluidas al término del mes de diciembre del 2021.	Al finalizar cada trimestre para verificar el grado de avance de la matriz de actividades	Equipo de gestión. Coordinador de curso, tutor.	Planilla de asistencia a los encuentros. Recolección y análisis de evaluaciones parciales realizadas por los responsables.
Al término del mes de mayo se dará a conocer a la comunidad educativa y a las familias los aspectos que sean necesarios	Cantidad y calidad de los talleres y jornadas.			Grilla de seguimiento del cronograma. Cumplimiento de la matriz operativa planificada.

*Tabla N°8 – Evaluación de resultados*

*Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

#### 4.3. Supervisión del proyecto

Cumplimiento de	Grado de ejecución	¿Se realiza según lo	¿Se realiza según lo
-----------------	--------------------	----------------------	----------------------

las actividades	de las actividades propuestas (en %)	acordado? Destinatarios esperados <sup>4</sup>	acordado? Duración de la actividad
Primera jornada de sensibilización hacia la estadística institucional de los últimos 5 años			
Capacitación entre pares			
Elaboración de PEI y PCC			
Talleres para alumnos			
Talleres para padres			

*Tabla N°9 – Supervisión del proyecto.*

*Elaboración propia en base a datos provistos de la institución.*

#### **4.4. Líneas de trabajo del director con docentes**

Las estrategias y líneas de trabajo requieren de criterios que aseguren la integración de diferentes componentes tales como un diagnóstico inicial, de proceso de resultados, objetivos claros y alcanzables, metas y estrategias programadas, viabilidad de las actividades, recursos humanos, materiales y tiempo relacionados como aparecen en la matriz de operatividad. Tales líneas de trabajo deben estar definidas en:

- Acompañamiento de la entrada a la escuela secundaria articulando con nivel primario.
- Acompañarlos en la integración a la dinámica escolar de la escuela secundaria.

<sup>4</sup> Se calificará con MS (Muy satisfactorio) S (Satisfactorio) IN (Insatisfactorio) MI (Muy insatisfactorio).

Observación: al finalizar la emergencia sanitaria se podrá realizar la supervisión del proyecto.

- Acompañamiento del seguimiento de los alumnos con dificultades en el trayecto de escolarización.
- Seguimiento de los distintos proyectos revisando articulación con el P.E.I. evaluando el impacto en el rendimiento escolar.
- Espacios de participación institucional con docentes, alumnos, padres, comunidad a fin de construir un modelo participativo e inclusivo que fortalezca la convivencia pluralista.
- Elaboración del portafolio docente que contenga trabajos del docente como planificación, registro de clases, proyectos, evaluaciones, comentarios; y trabajos del alumno sean proyectos, investigaciones, evaluaciones.
- Un dispositivo de seguimiento y monitoreo es indispensable para la obtención parcial del avance indispensable para el director

## **5. CONCLUSIONES**

Un buen liderazgo requiere de un director que planifique desde un enfoque estratégico con propuestas de mayor participación en todos los actores de la comunidad educativa, rol que requiere saber asesorar en la elaboración de propuestas en un marco de libertad para las acciones estimulando la creatividad. Es tarea del director apoyar tales iniciativas y saber mediatizar a oponentes convirtiéndolos en aliados. También genera vínculos con instituciones y organismos de la comunidad que enriquece a la escuela y aportan a la identidad institucional. El director estratégico entiende que existen nuevos parámetros como dispositivos con los que revisar la escuela.

La voluntad política de mayor inclusión de los adolescentes en el sistema educativo interpela tanto a la organización como a la dinámica del mundo escolar. En esto tiene mucho que ver las representaciones sociales de los directivos, conformadas por ideas, conceptos, percepciones y prácticas que ellos mismos imparten con el colectivo en relación al entorno de las organizaciones y el medio social y político. Asprella (2015) señala que estas representaciones permiten interpretar lo que sucede, “son categorías que sirven para clasificar las circunstancias, fenómenos e individuos con quienes se relaciona.” Hay una construcción selectiva que retiene lo que concuerda con el sistema de valores, hay un esquema figurativo o íconos, hay una naturalización donde lo simbólico se convierte en realidad.

Las representaciones acerca de lo que un alumno debería saber y hacer, lo que Perrenoud (2007) denomina *oficio*, lo que se considera que está aprendido, entra en discusión con los desempeños académicos, lo que Terigi (2010) denomina “trayectoria teórica” y “trayectoria real”. Cada perspectiva concibe, explica o indica una forma o sentido de interpretar cada componente o aspecto de la organización. No existen en las instituciones educativas modelos categóricos o tipificados de manera excluyente en un solo paradigma o que respondan todas sus formas a una única perspectiva.

Blejmar (2005) sostiene “Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer que con los otros se haga del modo más posible”. La gestión como proceso organizacional requiere de legalidad (la otorga el cargo) y de legitimidad (la adjudican los dirigidos) siendo deseable que esta autoridad de gobierno se convierta en liderazgo debiendo la responsabilidad (*accountability*) del director hacia la totalidad de la escuela, con su equipo directivo, docentes, familias, comunidad. Esto significa intervenir en distintas dimensiones: curricular-pedagógica, organizacional-institucional-administrativa, dentro de un contexto con eficacia y eficiencia.

El liderazgo como factor de transformación en las formas de actuar no es lineal ni secuencial sino un proceso que debe sensibilizar y convocar a trabajar en colaboración con otros para lograr fines y objetivos propuestos por la escuela.

Gaziel, Warnet y Mayo (2000) dicen “un centro educativo que además de lugar de trabajo se configura como unidad básica de formación e innovación, desarrolla en su seno un aprendizaje institucional u organizativo, donde las relaciones de trabajo enseñan y la organización como conjunto aprende”. En una comunidad profesional de aprendices hay predominio de normas de profesionalidad, y una ética de la responsabilidad compartiendo modos de hacer una buena enseñanza. Los aprendizajes sólo se consolidan si se sostienen en el tiempo reconociendo saberes y particularidades en las trayectorias y en el desarrollo de las capacidades de los alumnos.

Transitar el sistema educativo debe ser una experiencia que priorice la continuidad en toda la educación obligatoria lo que significa evitar/impedir rupturas en las culturas e identidades de cada nivel, respetando las singularidades de cada alumno, familia, contexto.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- Ander-Egg, E. (1993). *La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Anijovich, R., & Gonzalez, C. (2011). *Evaluar para aprender. Conceptos e instrumentos*. Buenos Aires: Aique Grupo editor.
- Asprella, G. (2016). *Modelos de gestión en directivos de instituciones educativas de nivel secundario*. Universidad de Sevilla.
- Blase, J. (2002). La micropolítica del cambio educativo. *Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado*, 15-19.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Noveduc.
- Campos, M. R. (2016). *Serie "Herramientas de apoyo para el trabajo docente". Texto 1: Innovación educativa*. Lima: UNESCO.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., & Aguerrondo, I. (2000). *Las instituciones educativas Cara y ceca : Elementos para su gestión ;Las instituciones educativas : Elementos para su comprensión*. Buenos Aires: Troquel.
- Gómez, L. G. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo - Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. Bilbao: Vitoria-Gasteiz.
- Mayo, I. C., Gaziël, H., & Warnet, M. (2000). *La calidad en los centros docentes del siglo XXI, propuestas y experiencias prácticas*. Málaga: La Muralla S.A.
- Perrenoud, P. (2000). *Aprender en la escuela a través de proyectos: ¿por qué? ¿cómo?* Ginebra: Facultad de Psicología y de Ciencias de la Educación. Universidad de Ginebra. Obtenido de [https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2000/2000\\_26.html](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_26.html)
- Ravela, P. (2019). *Transformando las prácticas educativas de evaluación a través del trabajo colaborativo*. Montevideo: Grupo Magro Editores.

- Tonkin, S., & Watt, H. (2003). Self-concept over the transition from primary to secondary school: A case study on a program girls. *Issues in Educational Research*, 27-53.
- Veleda, C., Rivas, A., & Mezzadra, F. (2011). *La construcción de la justicia educativa. Criterios de redistribución y reconocimiento para la educación argentina*. Buenos Aires: CIPPEC-UNICEF. Embajada de Finlandia.
- Juan Manuel Manes. (1999) Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Editorial Granica. Bs As.
- Flavia Terigi (2009) Las trayectorias escolares. Del problema individual al desafío de políticas educativa. Proyecto Hemisferio. "*Elaboración de Políticas y Estrategias para la prevención del fracaso escolar*". Organización de Estados Americanos (OEA) y la Agencia Interamericana p/la Cooperación y el Desarrollo. (AICD) Bs. As.