

Curso: La gestión pedagógica del director: estrategias para acompañar las prácticas de enseñanza.

Año: 2017

Horas Virtuales: 60 h

Autor: Carolina Emetz integrante del Equipo de Gestión Educativa (Coordinadora: Romina Campopiano).

Fundamentación:

El curso parte de considerar la importancia y centralidad de la dimensión pedagógica dentro de los aspectos que integran el proceso de gestión del rol del equipo directivo. En este sentido se sostiene una concepción de la gestión educativa superadora del tradicional concepto de administración escolar. Cassasus (2000) refiere que la *Gestión* es un concepto más genérico que el de *Administración*, ya que no se basa en la simple ejecución de las instrucciones de un plan, sino que se anuda en los contextos institucionales, su dinámica y particularidades. De este modo cualquier plan que se implemente al interior de las escuelas solo constituirá una orientación, una postulación de objetivos deseados y no una mera instrucción para su ejecución.

La gestión no es una simple acción acabada sino un proceso siempre en marcha, porque requiere edificar un horizonte compartido y un sentido de responsabilidad colaborativo respecto de los logros y desafíos que se planteen en la institución. La gestión connota imprevistos, obstáculos, negociaciones y sobre todo un constante ajuste. Blejmar (2005) postula que el término gestionar, es “hacer que las cosas sucedan”, aclara que es más que hacer, ya que se trata de crear las condiciones para el “mejor hacer” de un colectivo escolar. El equipo directivo en otras palabras será quien geste y posibilite las condiciones habilitantes para emprender los procesos de cambio, es decir, será quien estime y garantice las condiciones e intervenciones para que en las escuelas acontezca aquello que se desea y se acuerda. Será el equipo directivo quien trace la ruta de trabajo para el equipo docente y brinde el auspicio de un horizonte compartido de trabajo.

Brindar las condiciones para que este horizonte educativo tenga lugar en nuestras escuelas requiere trazar un camino compartido y acordado, con precisión y claridad, de modo que todos los actores involucrados compartan el sentido y las estrategias que habrán de transitarse. El fortalecimiento de nuestras escuelas y lo que acontece en ellas no será producto de esfuerzos individuales sino de estrategias que se afronten como equipo estructurados en una tarea clave: garantizar la promesa curricular y aprendizajes genuinos en los estudiantes.

Si bien la meta de fortalecimiento y mejora es un planteo general del sistema educativo que convoca a todos por igual, existirán otras condiciones que son particulares y que harán único a cada recorrido institucional, de allí la complejidad inherente a la gestión; no existen recetas sino sugerencias metodológicas que deben abordarse escalonadamente según cada caso particular. Algunas de las particularidades que pueden mencionarse son las siguientes:

- La estabilidad del equipo docente y el vínculo establecido.
- Las experiencias y proyectos institucionales transitados.
- La comunidad educativa a la que la escuela referencia.
- La dinámica organizativa que atraviesa cada institución.
- La idiosincrasia y cultura institucional.

Se considerarán aquellas dimensiones de la Gestión Educativa que han sido originalmente propuestas por Frigerio y otros (1992):

Dimensión Organizacional: Considera los aspectos relativos a la estructura formal (distribución de tareas y división del trabajo, organigrama, uso del tiempo, etc.) y los relativos al modo en que los actores institucionales encarnan las estructuras formales y los vínculos).

- **Dimensión Administrativa:** Refiere a todo lo ligado a la administración de los recursos humanos, financieros y los tiempos disponibles.
- **Dimensión Pedagógico-Didáctica:** Su eje lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Son las actividades que dan identidad a la actividad educativa que asume la escuela.
- **Dimensión Comunitaria:** Refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo.

Las dimensiones de la gestión educativa resultan útiles para orientar a los equipos directivos respecto de los ámbitos que deberán considerarse al asumir una decisión pedagógica, ya que están categorizadas en un plano lógico pero en la realidad se encuentran enlazadas y ligadas, repercutiendo una en otras. Todo aquello que se decida a nivel pedagógico deberá contemplar actividades en los campos restantes.

Consideramos fundamental prestar especial atención a la dimensión pedagógica del trabajo del equipo directivo en las escuelas. Ello implicará prestar especial atención a los procesos de planificación de la enseñanza, el desarrollo de las prácticas de enseñanza y la evaluación de los aprendizajes. Estos tres elementos

impactaran directamente en el nivel de aprendizaje que alcancen los alumnos. Analizarlos aportará información objetiva para tomar nuevas decisiones y trazar distintas estrategias en la consecución de acuerdos pedagógicos que tornen viable la función primordial de la escuela: educar.

En este curso abordaremos dicho eje pedagógico a partir de un inter-juego entre el plano conceptual y el plano práctico, poniendo a disposición actividades concretas que permitan al equipo directivo gestionar cambios, producir transformaciones y contar con sugerencias concretas para acompañar a su equipo docente. Asumimos la relevancia del equipo directivo como actor que motoriza y promueve la mejora en las prácticas pedagógicas en la institución. Será nuestro objetivo entonces, que a partir del recorrido que les proponemos en las distintas clases, cada uno de los cursantes logre formular un Plan Anual de Gestión Pedagógica que pueda implementar a nivel institucional. Se propondrán actividades que constituyan insumos para aproximarse al mismo desde las posibilidades de cada equipo institucional.

Objetivos:

Que los destinatarios:

- Conozcan el modelo de diseño inverso e identifiquen su ventaja como punto de partida para mejorar las prácticas de enseñanza a nivel institucional.
- Consideren, desarrollen y apliquen una estrategia para el análisis de pruebas escritas administradas en sus escuelas.
- Comprendan y formulen lineamientos institucionales de evaluación y de planificación.
- Integren la observación de clases y la práctica de retroalimentación como herramienta para la gestión pedagógica.

Contenidos:

- **La importancia de la gestión pedagógica.**

El rol del equipo directivo como garante de la promesa curricular en su escuela. Consideraciones sobre la gestión escolar que atraviesa al rol directivo. Liderazgo pedagógico del rol: supervisión y acompañamiento de las prácticas del equipo docente. El aspecto micro-político de la gestión directiva y la toma de decisiones.

- **La trama estratégica de la mejora pedagógica institucional.**

Los pilares pedagógicos y su problematización: planificación de la enseñanza, prácticas de enseñanza y evaluación de los aprendizajes. Modelo de diseño de Planificación Inverso: conceptualización y ventajas. Lineamientos institucionales de evaluación y criterios de evaluación: su diferencia y necesaria

complementariedad. Tipos de preguntas según la formulación de consignas en pruebas escritas: sencillas, de comprensión, genuinas y meta-cognitivas. Herramienta orientativa para analizar evaluaciones escritas. La planificación didáctica: sugerencias para su revisión institucional y establecimiento de acuerdos compartidos para su diseño. Herramienta orientativa para el análisis de planificaciones docentes.

▪ **La importancia de la retroalimentación para el fortalecimiento del equipo de trabajo institucional.**

La observación de clases: su importancia, finalidad y categorías posibles de análisis. Sugerencias para la organización de entrada al aula: establecimiento de acuerdos previos. Orientaciones para la interacción con el docente e instancia de retroalimentación pedagógica. Herramienta orientativa para el registro escrito del análisis.

▪ **La asunción de un plan de Gestión Pedagógica.**

La planificación de objetivos a corto y mediano plazo. Sugerencias para la formulación de objetivos y etapas para la consecución de los mismos. Importancia de la mirada estratégica.

Bibliografía:

▪ **La importancia de la gestión pedagógica.**

Material de lectura obligatoria:

- Retomando algunos aportes sobre la Gestión escolar (Texto 2- Clase 1).

Bibliografía de referencia:

- Abregú, V. y Zinn, M. (2010). “Construyendo un espacio para la gestión en la escuela”. En Gvirtz, S. y Podestá, M. (comps) Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza. Buenos Aires: Granica.
- Aguerrondo, I. (2000). Planificación de las instituciones escolares. En Frigerio, G., Poggi, M. Tiramonti, Aguerrondo, I. Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión (pp. 137 – 168). Buenos Aires: Troquel.
- Aguerrondo, I. (2007). ¿Qué dice la teoría sobre la gestión escolar? Un recorrido por los principales autores. En Escuelas por el cambio: un aporte para la gestión escolar. (pp. 17 - 42). Buenos Aires: IIPE–UNESCO y Fundación Compromiso.
- Blejmar, B. (2005). Tiempo, espacio y tareas en el aprestamiento institucional. En Gestionar es hacer que las cosas sucedan. (pp. 49 -56). Buenos Aires: Novedades Educativas.

- Blejmar, B. (2005). Desequilibrios y paradojas en la conducción educativa. De lo posible a los nuevos posibles. En Gestionar es hacer que las cosas sucedan. (pp. 57 -62). Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Blejmar, B. (2009). De problemas, amarras, puntos de imposible y reuniones de equipo. En Gvirtz y Podestá (comps.) El rol del supervisor en la mejora escolar (pp. 123 – 136). Buenos Aires: Aique.
- Blejmar, B. (2013). El sujeto que está siendo y el actor que está haciendo. En El lado subjetivo de la gestión (pp. 55 – 66). Buenos Aires: Aique.
- Blejmar, B. (2013). El director como facilitador de procesos. En El lado subjetivo de la gestión (pp. 97 – 106). Buenos Aires: Aique.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Unesco.
- Poggi, M. (2001). Una aproximación a los saberes que se ponen en juego en el ejercicio de la función directiva. En La formación de directivos de instituciones educativas. Diseño de estrategias (pp. 19 – 30). Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- Romero, C. (2006). Herramientas para trabajar en la escuela. En Hacer de una escuela una buena escuela. Evaluación y mejora de la gestión escolar. (pp. 61 – 98). Buenos Aires: Aique.

▪ **La trama estratégica de la mejora pedagógica institucional.**

Material de lectura obligatoria:

- Anijovich, R y Mora, S. (2010). Las buenas preguntas. Cap 2. En Estrategias de enseñanza: otra mirada al quehacer en el aula (pp. 35 – 46). Ed: Aique. Buenos Aires.
- Breve síntesis sobre el modelo de Diseño Inverso (Texto 1- Clase 1).
- La planificación de la enseñanza: principales aspectos y consideraciones. (Texto 1 – Clase 3).

Bibliografía de referencia:

- Abregú, V. y Zinn, M. (2010). “Construyendo un espacio para la gestión en la escuela”. En Gvirtz, S. y Podestá, M. (comps) Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza. Buenos Aires: Granica.
- Anijovich, R y Mora, S. (2010). Estrategias de enseñanza: otra mirada al quehacer en el aula. Buenos Aires: Aique.

- Aquino, M. G. (1999). La planificación de la acción educativa. Supuestos y problemas. En González Cuberes, M. T. y otros. Planificación. Aportes para anticipar y desarrollar la tarea. Buenos Aires: Noveduc.
- Bourdieu, P. (1990). Principios para una reflexión sobre los contenidos de la enseñanza. En Revista de Educación, Nro. 292, 1990.
- Chevallard, Y. (1997). La transposición didáctica. Del saber sabio al saber enseñado. Buenos Aires. Aique.
- Davini, M. C. (2008). El aprendizaje. En Métodos de enseñanza: didáctica general para maestros y profesores. Buenos Aires: Santillana.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992). La dimensión pedagógico-didáctica. En Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Serie FLACSO. Buenos Aires: Troquel.
- Gvirtz, S.; Palamidessi, M. (2006). El ABC de la tarea docente: currículum y enseñanza. Bahía Blanca: Aique.
- Gvirtz, S., Zacarías, I., y Abregú, V. (2011), Gvirtz, S.; Zacarías, I.; Abregú, M. V. (2011). Construir una buena escuela: Herramientas para el director. Buenos Aires: Aique Educación.
- Joyce, B. y Weil, M. (2002). Modelos de enseñanza. Buenos Aires: Gedisa.
- Litwin, E. (2008). El oficio de enseñar. Buenos Aires: Paidós.
- Lundgren, U. (1992). Teoría del currículum y escolarización. Madrid: Morata.
- Meirieu, P. (1992). Aprender, sí. Pero ¿cómo? Barcelona: Octaedro.
- Perrenoud, P. (2008) La evaluación de los alumnos: de la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes: entre dos lógicas. Buenos Aires: Colihue.
- Poggi, M. (comp.) y Salinas Fernández, D. (1997) Apuntes y aportes para la gestión curricular. Buenos Aires: Kapelusz.

▪ **La importancia de la retroalimentación para el fortalecimiento del equipo de trabajo institucional.**

Material de lectura obligatoria:

- La observación de clases como herramienta de fortalecimiento pedagógico. (Texto 1- Clase 4).
- El proceso de retroalimentación: un puente de trabajo compartido (Texto 2- Clase 4).

Bibliografía de referencia:

- Aebli, H. (1995). 12 formas básicas de enseñar. Madrid: Narcea. Bolívar, A. (1993). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.
- Berenstein, I. (2001). El sujeto y el otro. De la ausencia a la presencia. Buenos Aires: Paidós.
- Camilloni, A.; Cols, E.; Basabe, L. y Feeney, S. (2007). El saber didáctico. Buenos Aires: Paidós.
- Cornu, L. (1999). La confianza en las relaciones pedagógicas. En Frigerio, G., Poggi, M. y Korinfeld, D. (comp). Construyendo un saber sobre el interior de la escuela. Buenos Aires: Centro de Estudios Multidisciplinarios y Ediciones Novedades Educativas.
- Croll, P. (2000). La observación sistemática en el aula. Madrid: La Muralla.
- De Ketele, J. (1984). Observar para educar. Observación y evaluación en la práctica educativa. Madrid: Visor.
- Eggen, P. y Kauchak, D. (1999). Estrategias Docentes. Fondo de Cultura Económica: Buenos Aires.
- Nicastro, S. Andreozzi, M. (2003) Asesoramiento pedagógico en acción. La novela del asesor. Buenos Aires: Paidós.
- Poggi M. (1995). La observación elemento clave de la gestión curricular. En Poggi M. (comp.) Apuntes y aportes para la gestión educativa .Buenos Aires: Kapelusz. Colección Triángulo Pedagógico.
- Schon, D. A. (1992). La formación de profesionales reflexivos. Barcelona /Madrid: Paidós.
- Souto, M. (1993). Hacia una didáctica de lo grupal. Miño y Dávila Editores: Buenos Aires.
- Souto, M. (1996). La clase escolar. Una mirada desde la didáctica de lo grupal. En Camilloni y otros., Corrientes didácticas contemporáneas. Buenos Aires: Paidós.
- Souto, M. (1998). La clase escolar. Tipologías de clases en la enseñanza media. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores. Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Watzlavick, P.; Bavelas, J.; y Jacson, D. (1993). Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder.

▪ **La asunción de un plan de Gestión Pedagógica.**

Bibliografía de referencia:

- Aguerro, I. (1992). "Planificación de las instituciones escolares". En Frigerio, G., Poggi, M. Tiramonti, Aguerro, I. Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión (pp. 137 – 168). Buenos Aires: Troquel.

Criterios de Evaluación:

La metodología de trabajo que se propone para el desarrollo del curso considera tanto herramientas conceptuales en el plano teórico como también se facilitan herramientas prácticas que disparen la reflexión sobre los elementos de la gestión pedagógica de la propia institución que cada uno conduce. Se espera que el intercambio transitado durante la cursada facilite la instancia de toma de decisiones pedagógicas al interior de cada institución que cada uno pueda implementar luego en un futuro cercano. Para ello cada actividad obligatoria de trabajo se ancla en experiencias propias de la institución de modo de transitar una instancia meta-cognitiva sobre las acciones que competen al rol directivo en lo pedagógico.

Para cumplimentar esta finalidad en cada una de las clases se plantea la participación en espacios virtuales de trabajo denominados *foros*, la realización de actividades individuales optativas que creemos profundizan la comprensión de los temas abordados y la realización de actividades individuales obligatorias que serán enviadas al tutor del curso. Será de suma importancia realizar las actividades obligatorias pautadas ya que las mismas constituirán una aproximación creciente para la actividad integradora que oficiará como Trabajo Práctico Final de Integración.

La entrega de las actividades pautadas deberá realizarse en tiempo y forma establecidos; no enviar archivos PDF, dado que no permiten intervenirlos para su corrección; siempre colocar apellido en la denominación del documento y a continuación la clase a la que refiere de modo de agilizar su identificación dentro de las entregas generales. Por ejemplo: Gutierrez_act oblig_clase 1.

A continuación referimos los elementos que deberán estar presentes en la primera hoja de la actividad que se envíe (incluyendo el Trabajo Final), la cual oficiará como carátula:

- ✓ Título de la actividad /es a entregarse (el plural contempla el envío de actividades optativas).
- ✓ Nombre, apellido y DNI.
- ✓ Datos de contacto: consignar teléfono de contacto personal y correo electrónico personal.
- ✓ Fecha de envío y cantidad de páginas.

- ✓ Cuestiones de formato: hoja A4; fuente “calibri 12”, interlineado 1,5, (no rige para cuadros, en ese caso pueden usar el tamaño que consideren necesario), texto “justificado”; margen “moderado”; páginas numeradas en el margen inferior derecho.

Los criterios de evaluación que serán considerados para calificar al participante serán los siguientes:

- ✓ Identificación de concepciones de enseñanza y de aprendizaje en planificaciones didácticas, pruebas escritas y de las prácticas de enseñanza.
- ✓ Análisis de la coherencia y articulación de las planificaciones de un área disciplinar de un ciclo u unidad pedagógica.
- ✓ Categorización de las consignas de una prueba escrita según el tipo de complejidad cognitiva que promueven.
- ✓ Generación de un registro que aporte a la instancia de intercambio constructivo con el docente a partir de la observación de una clase.
- ✓ Detalle de las acciones estratégicas de mejora pedagógica que puedan promoverse desde el rol directivo.
- ✓ Determinación de objetivos de gestión pedagógica para el corto y mediano plazo.
- ✓ Establecimiento de evidencias de logro para el alcance de objetivos de gestión pedagógica.

Régimen de aprobación:

Para aprobar el curso se espera que los cursantes:

- Lean todas las clases y los materiales obligatorios.
- Participación obligatoria en el Foro de Presentación correspondiente a la clase 1.
- Realicen como mínimo 4 actividades parciales obligatorias cumpliendo con los criterios de evaluación.

- Envío en tiempo y forma de las actividades obligatorias solicitadas.
- Presenten el trabajo final cumpliendo con los criterios de evaluación. El trabajo final debe ser una producción original e individual del cursante.

La calificación final se determina a partir del desempeño en todas las actividades obligatorias realizadas durante el curso. Los cursos se aprueban con un mínimo de 4 (cuatro) puntos.