

## La gestión pedagógica del equipo directivo: estrategias para acompañar las prácticas de enseñanza

### Clase 1: La importancia de la gestión pedagógica

#### Introducción: Temas e indagaciones que abordaremos

Estimados equipos directivos, ante todo deseamos darle una cordial bienvenida ya que su presencia en este curso es una garantía tangible del camino de mejora de nuestras instituciones educativas.

Queremos dejar en claro que el camino hacia la mejora en nuestro quehacer profesional es siempre un tránsito junto a otros y no un camino individual. Asumir la responsabilidad de un rol directivo, es asumir la orientación y gestión de la promesa curricular de un establecimiento educativo. En este sentido no es nuestra intención acercar fórmulas o recetas estandarizadas sino ofrecer pistas, generar sentido y configuraciones de mejora donde cada uno de ustedes en función de su propia práctica pueda registrar sus propios senderos de cambio.

En este espacio virtual buscaremos promover diálogos y reflexiones que estimulen el trabajo sobre el eje pedagógico de la gestión, como elemento constitutivo de la mejora de los aprendizajes que brindan nuestras escuelas, a fin de que el equipo directivo pueda establecer nuevos criterios que orienten las prácticas de enseñanza que supervisan en sus escuelas.

Habrán indagaciones centrales que nos llevarán a construir el entramado de actividades y aprendizajes conjuntos y a la vez ir tomando nota de modo individual de cuáles son los elementos que deberemos fortalecer desde nuestro liderazgo pedagógico.

Las preguntas centrales que este curso nos permitirá explorar tanto desde el nivel teórico como desde el nivel práctico son las siguientes:

- ✓ ¿Cuáles son los aspectos centrales y constitutivos de una gestión pedagógica desde el rol directivo? ¿Qué nos compete desde la gestión del rol y qué debemos traccionar en el grupo docente que conducimos?
- ✓ ¿Por qué es importante considerar la dimensión pedagógica de nuestro rol en especial en escuelas de enseñanza técnica?

- ✓ ¿De qué modo usualmente se diseñan las evaluaciones y secuencias de enseñanza? ¿Qué propone el modelo de diseño de Planificación Inverso? ¿Cuáles son sus ventajas?
- ✓ ¿Qué significa analizar evaluaciones de los aprendizajes y de las capacidades desde nuestro rol directivo? ¿Qué aspectos deben considerarse y problematizarse para acompañar a nuestro equipo docente?
- ✓ ¿De qué modo podemos avanzar en la construcción de lineamientos de evaluación y promover la formulación de criterios de evaluación por parte de los equipos docentes?
- ✓ ¿Por qué la observación de clases resulta una herramienta clave en el proceso de gestión pedagógica? ¿Qué debemos considerar en la retroalimentación o intercambio pedagógico que facilitamos a los docentes sobre su práctica de enseñanza?

Encontrar respuestas a estas indagaciones permitirá fortalecer nuestro rol directivo y las distintas funciones que constituyen al mismo, con enclave en lo pedagógico. Son parte nodal de la función directiva algunos de los siguientes aspectos pedagógicos:



- Conocer los objetivos y ejes que plantean los documentos curriculares de su jurisdicción y nivel de enseñanza de modo de garantizar su llegada actualizada al equipo docente.
- Acompañar y orientar el abordaje de enseñanza de los principales contenidos que permitan garantizar aprendizajes relevantes y perdurables.
- Orientar las actividades que alienten al éxito de las distintas trayectorias escolares desde una enseñanza inclusiva.
- Alentar el trabajo en equipo e interdisciplinar para construir tramas más integrales de enseñanza que consideren las distintas posibilidades de trabajo con los saberes de los estudiantes.
- Liderar orientaciones institucionales respecto de la evaluación que promuevan la comprensión, el aprendizaje activo y el desarrollo de capacidades.
- Guiar y monitorear la coherencia y articulación entre las actividades de evaluación, actividades de enseñanza y actividades de planificación; brindando devoluciones significativas que permitan a los docentes mejorar sus prácticas.

## Foro obligatorio de presentación



Formalmente les damos la bienvenida a este curso y los invitamos a utilizar este primer espacio de foro para constituirnos como grupo de trabajo colectivo más allá de las actividades individuales que cada integrante realice.

El objetivo es que podamos conocer a aquellos otros colegas que habitarán este espacio virtual. Para ello les pedimos que se presenten brevemente compartiendo con sus colegas en qué escuela se desempeñan (nombre, localidad, provincia), el rol que ocupan y alguna problemática que enfrentan en la tarea cotidiana y que consideran que los aportes del curso pueden resultar una alternativa para su abordaje. Si lo desean pueden enviar además, una foto de la escuela. Para cerrar, les pedimos que nos regalemos una frase que aliente el desafío que tenemos por delante.

¡Manos a la obra!

## La gestión pedagógica del equipo directivo

### ¿Cuáles son los elementos centrales de la gestión pedagógica?



**Lean atentamente el siguiente fragmento en el que Davini (2008) nos refiere a los elementos que circundan al proceso de aprendizaje más allá de la actividad de enseñanza propiamente dicha:**

*(...) La potencialidad de los aprendizajes individuales y grupales depende de la combinación y la integración de las distintas mediaciones en la enseñanza:*

- *La consideración del contexto social y cultural situado en el que los sujetos participan.*
- *El ambiente de aprendizaje que se genere.*
- *La disposición y la acción de quienes enseñan, guían, orientan y apoyan.*

- *Las interacciones con el grupo y la participación colaborativa.*
- *Los recursos y las herramientas culturales, desde los objetos materiales hasta los recursos de información y conocimiento.*
- *Las organizaciones en las que se desarrolla el aprendizaje, en las que no sólo se adquieren conocimientos y habilidades, sino también la cultura y los procedimientos tácitos.*

*(...) Quienes enseñen tendrán que considerar todos los recursos del sistema, visibles y potenciales, como resortes de mediación social para el aprendizaje, comprendiendo cuáles alternativas sirven mejor para sus propósitos. (...). (Davini, 2008: 39)*

Como nos anticipa este fragmento, la promoción y garantía de los aprendizajes que es la meta central de nuestra gestión pedagógica, no se puede resumir a un solo aspecto sino que es atravesada por la atención a distintos procesos.

En consecuencia, la gestión pedagógica es de vital importancia porque conlleva un liderazgo transformador y habilitante de las mejores condiciones para propiciar que los aprendizajes se susciten. Para que ello sea posible, será necesario que desde el equipo directivo puedan determinarse aquellos aspectos de la práctica pedagógica que propone el proyecto educativo de cada escuela, de modo de poder trazar metas comunes de trabajo, generando un sentido compartido sobre las prácticas habituales del grupo docente. Es decir, formular orientaciones y acuerdos respecto de la planificación de la enseñanza, de la evaluación de los aprendizajes y de los aprendizajes esperados que incluya además como una propuesta integral las prácticas profesionalizantes. Además de orientar, el equipo directivo incluirá en su agenda instancias que le permitan revisar estas prácticas, vivenciar las dinámicas que las mismas generan en la institución para establecer intercambios y reflexiones que permitan perfeccionarlas. Se trata de un liderazgo cuyos puntos de apoyo son la observación atenta, un acompañamiento que retroalimente de modo asertivo y un núcleo de estímulo constante a revisar las prácticas y desnaturalizarlas. Toda acción educativa, se sea o no consciente, es configurada con un determinado enfoque, con una determinada intencionalidad y existe la posibilidad de que se produzcan contradicciones en aquello que se asume como buena intención y la concreción de la acción en sí. Es de vital importancia detenerse en un análisis atento, no solo a nivel individual sino a nivel institucional para determinar

en qué medida estamos avanzando hacia el objetivo que asumimos en el logro de metas de aprendizaje. Los aprendizajes con que egrese el estudiante de nuestra institución son producto de intervenciones colaborativas, articuladas y secuenciadas entre todo el equipo docente a partir del camino reflexivo y preciso que determina el equipo directivo. En este sentido es central diseñar una organización institucional articulada entre el taller, el aula y los laboratorios, que le garantice el logro de los proyectos diseñados por todos los miembros de la comunidad escolar.



En el siguiente link podrán acceder al texto denominado *“Retomando algunos aportes sobre la Gestión escolar”* que les permitirá profundizar en estos aspectos nodales de la gestión directiva.



#### **Nos detenemos un instante para pensar y recapitular.**

- ¿Cuáles son aquellas acciones que forman parte de la gestión pedagógica que desarrollamos en nuestra institución? ¿Son suficientes? ¿Nos restan desafíos por asumir? ¿Cuáles?
- ¿Podemos distinguir procesos naturalizados que aún no hemos tenido tiempo de analizar como equipo?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que se nos presentan al momento de asumir la gestión pedagógica en nuestra escuela? ¿Cómo podríamos sortearlos mínimamente?
- ¿Cuáles son las actividades que usualmente definen los puntos de apoyo de la gestión pedagógica que llevamos a cabo como equipo directivo? ¿El equipo docente las tiene identificadas y comprende su importancia?
- ¿Hemos comunicado con claridad y precisión cuáles son las metas de aprendizaje y las capacidades profesionales que esperamos para nuestros egresados? ¿Nos hemos cerciorado de su entendimiento?
- ¿Qué nuevas actividades podríamos sumar para fortalecer nuestra gestión pedagógica? ¿De qué modo podríamos delegar algunas de las actividades para que sea una instancia compartida por todos?
- ¿De qué modo podríamos acrecentar la reflexión común y la responsabilidad compartida por los aprendizajes?

A continuación y para ya adentrarnos en la acción, les proponemos la siguiente actividad optativa de trabajo individual que les permitirá ligar la teoría a la práctica y contar con insumos para el trabajo con el equipo docente.



#### Rastreado el concepto de Gestión Educativa:

Realizar un rastreo bibliográfico utilizando algún explorador de internet o bien un buceo bibliográfico de textos escritos a fin de hallar un mínimo de 3 definiciones del concepto GESTION EDUCATIVA de tres autores diferentes.

Copiar las mismas en un procesador de textos referenciando la fuente bibliográfica. Luego leerlas con atención, seleccionando y argumentando cuál de ellas le resulta más significativa. Entre las razones de su elección sería interesante que pudiera incluir ejemplos de su propia práctica o inquietudes que les surjan a partir de esa definición.

**Esta actividad no se enviará al tutor porque su objetivo es generar un insumo personal que pueda capitalizarse en trabajos institucionales.**

## Modelo de Planificación Inversa: una alternativa de trabajo

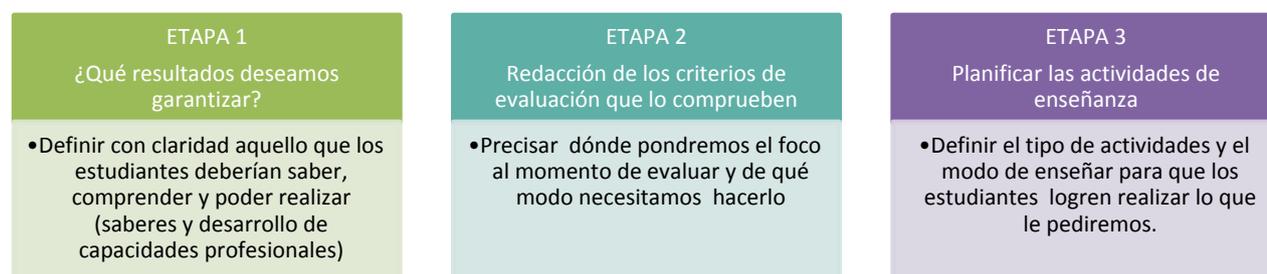
### Una invitación a pensar la evaluación como punto de partida para la enseñanza

Para introducirnos en el abordaje de este concepto, que consideramos un importante aporte para fortalecer el proceso de gestión educativa enfocada en la mejora, les solicitamos que accedan a la descarga del texto que sintetiza los aportes de McTighe y Wiggins (2005) sobre el tema.



En el siguiente link podrán acceder al texto denominado *“Breve síntesis sobre el Modelo de Diseño Inverso”*.

Recapitemos lo que proponen los autores sobre la planificación en la enseñanza a partir del siguiente gráfico:



Es así como planteamos una alternativa inversa, donde planificar sea el último paso. Nos evita planificar en abstracto y nos fortalece en identificar qué es lo nodal en los distintos contenidos a dictar. Para ello debemos tener en cuenta que saber, comprensión y poder realizar determinado desempeño no son sinónimos. Por ejemplo, si deseamos que nuestros alumnos relaciones hechos implicará que puedan establecer relaciones e inferencias. Eso descartaría que pensemos pruebas donde solo se evalúa la adquisición de la información, dado que si bien es necesario solo es el primer paso. Profundizaremos mucho más este tema en la próxima clase.

El modelo inverso nos invita a que la planificación deje de ser un listado de contenidos a tratar, una simple descripción y nos impulsa a poder puntualizar el tipo de conocimiento que aspiramos promover en nuestros alumnos.

Para ello, se hace necesario que el pensar la enseñanza sea un acto colectivo de consenso y articulación y no meramente individual porque es la progresión asertiva la que permitirá una comprensión profunda de los temas, que no se diluya con el paso del tiempo.

El acto evaluativo no se corresponde solamente con la aplicación de un instrumento de evaluación, sino que implica poder describir qué capacidades serán evaluadas en cada tramo, es decir precisar previo a su aplicación dónde se pondrá el énfasis. En este sentido separar en sílabas no implica la misma intensidad cognitiva que redactar un argumento. ¿Qué privilegiaremos? ¿Por qué?

De este modo, es responsabilidad de la gestión pedagógica promover este tipo de indagaciones en el equipo docente y poder supervisar los modelos de evaluación que son aplicados a los estudiantes para analizar si existe una progresión hacia aprendizajes profundos que parten de la interrelación de los distintos temas abordados o solo se chequea la adquisición de información puntual de cada núcleo de contenido.

Es realizar una planificación discutiendo primero la meta de llegada y el modo.



Por lo tanto, lo distintivo de la propuesta de diseño inverso es que nos invita como docentes a pensar primero como evaluadores, antes de diseñar la propuesta de enseñanza o las actividades de aprendizaje que realizarán los estudiantes.

## ■ ■ ■ ■ Actividad obligatoria: “Gestionando una revisión pedagógica que posibilite la lógica de planificación inversa”.

Un elemento central será direccionar la actividad pedagógica institucional en el sentido propuesto por la perspectiva de diseño inverso desarrollada. Previo a solicitar actividades al equipo docente será importante emprender una revisión del Proyecto Educativo (PE) desde el ejercicio del rol directivo.

Esta revisión trasciende cualquier juicio, simplemente se trata de realizar los ajustes que permitan que cumpla la función orientativa que debiera tener o bien pensar qué documento cumplirá esa función de brújula para el accionar pedagógico de las distintas aulas. La promesa pedagógica no se da por sí misma ni por el simple hecho de llevar a cabo el dictado de las clases, sino que la misma requiere ser liderada. Para facilitar esta instancia hemos redactado un documento breve que sea una herramienta guía para el quehacer práctico.



En el siguiente link podrán acceder al texto denominado “*La revisión del proyecto educativo*”.

Finalizada su lectura les pedimos que descarguen el Anexo I correspondiente a esta clase y realicen las siguientes consignas de trabajo:

1. A partir de la lectura anterior les solicitamos que lean con detenimiento su PE y refieran el resultado de la revisión utilizando el siguiente esquema:

<b>REVISION DEL PROYECTO EDUCATIVO</b>	
Tomando en cuenta los elementos que actualmente lo conforman y su modo de redacción, enumere las principales ideas y reflexiones sobre lo que cada fila solicita:	
<b>¿Qué función considera que estaría cumpliendo al momento este tipo de PE?</b>	
<b>¿Qué ajustes son prioritarios?</b>	

*En caso de no poseer PE por algún motivo, complete el esquema no como una actividad de revisión sino de futura formulación utilizando el siguiente esquema:*

<b>FORMULACION DEL PROYECTO EDUCATIVO</b>	
Enumere las principales ideas y reflexiones sobre lo que cada fila solicita:	
<b>¿Qué función asumirá el PE que se formule?</b>	
<b>¿Cuáles serán los aspectos que se considerarán prioritarios para su elaboración?</b>	

Actividad Optativa

2. Elabore la Ficha de Análisis disciplinar (Anexo I) a partir de seleccionar solo 1 espacio disciplinar: Prácticas del Lenguaje o Matemática. Puederealizar la actividad seleccionando alguna disciplina que sea relevante para la formación en una de las especialidades , no olvide referir de qué especialidad y disciplina se trata.



La actividad obligatoria debe ser enviada al tutor por medio del espacio Actividades que se habilita en cada clase para recibir la retroalimentación.

### Criterios de evaluación que serán considerados para la realización de la actividad obligatoria y optativa

- Identificación de la función del PE, los ajustes necesarios y/o aspectos prioritarios.
- Identificación de los aprendizajes que se aspira garantizar desde el trabajo pedagógico-institucional
- Identificación de comprensiones claves y evidencias de desempeño sobre los aprendizajes de los estudiantes

GRADO DE LOGRO	LOGRADO	MEDIANAMENTE LOGRADO	NO LOGRADO AUN
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
Identificación de la función del PE, los ajustes necesarios y/o aspectos prioritarios	<p>El análisis o formulación del PE explicita la identificación de la función del PE al momento.</p> <p>Si la función es adecuada se profundiza desde el marco teórico. O bien, si se requiere revisarla se proponen ajustes puntuales al respecto.</p>	<p>El análisis o formulación del PE suscribe a una explicación de la situación, pero no se identifica con claridad la función que asume al momento.</p> <p>Se formulan intenciones de cambio o formulación, válidas, pero no suficientes para orientar su ajuste, revisión o producción.</p>	<p>Solo se comenta el proyecto existente o bien se comenta la importancia de su formulación sin identificar su función con claridad.</p> <p>Se confunden los rasgos identitarios de la institución con la definición de posiciones con respecto a la enseñanza y el aprendizaje. No se proponen ajustes concretos o aspectos prioritarios para su formulación.</p>

	<p>Los ajustes o aspectos prioritarios que se proponen son concretos y destacan precisión de enfoque de enseñanza, de aprendizaje, revisión de objetivos, propuestas para cada dimensión, frecuencia y modo de revisión del PE.</p> <p>Los ajustes o aspectos prioritarios propuestos pautan tareas concretas que se pedirán a los docentes durante la revisión.</p>	<p>Se enumeran algunos ajustes o aspectos prioritarios que no permiten dilucidar enfoque, objetivos, trabajo en cada dimensión ni modo en que se emprenderá la tarea. Son difusos o confusos.</p> <p>Si bien analiza el PE existente o traza las líneas de su formulación, plantea esta actividad solo como responsabilidad del equipo directivo. No queda claro qué trabajo se pedirá al equipo docente.</p>	<p>No hay claridad sobre qué tareas de revisión o formulación se emprenderán.</p>
Identificación de los aprendizajes que se aspira garantizar desde el trabajo pedagógico-institucional	Define con claridad aquello que los estudiantes deberían saber, comprender y poder realizar al finalizar el nivel educativo en curso	Realiza definiciones confusas o imprecisas sobre los aprendizajes que han de alcanzar los alumnos al finalizar el nivel educativo en curso.	No define los aprendizajes que los alumnos han de lograr al finalizar el nivel educativo en curso sino que se confunde con enumeración de contenidos.
Identificación de comprensiones claves y evidencias de desempeño sobre los aprendizajes de los estudiantes	Expresa con claridad los significados que los estudiantes deben construir en el marco de la comprensión. Identifica además, cómo dicha comprensión se hace evidente en actividades de transferencia que pongan de manifiesto los logros alcanzados	Expresa de forma vaga o imprecisa los significados que se espera construyan los estudiantes. Toma frases textuales de los documentos curriculares sin dejar en claro las evidencias que han de expresarse para dar cuenta de los aprendizajes logrados. No se expresan las evidencias que mostrarán los logros alcanzados	No se expresan las comprensiones /significados a alcanzar, por parte de los estudiantes, luego de mediar situaciones de enseñanza. Se expresan logros obvios, sin que dicha expresión trasluzca el desempeño esperado y la transferencia a nuevas situaciones.

Para cerrar nuestra primera clase hilemos el recorrido transitado. En primera instancia describimos la importancia que asume la función directiva en el cumplimiento de la promesa curricular con una lectura de apoyo al respecto y las principales indagaciones que como directivos podríamos realizarnos para fortalecer el desarrollo de esta instancia. En segundo lugar analizamos la

importancia del eje pedagógico en lo que respecta a las acciones de gestión, que incluye orientar y acompañar la planificación, la enseñanza y la evaluación de los aprendizajes. Para ello avanzamos sobre el rastreo de distintas definiciones de Gestión Educativa. En tercer lugar nos sumergimos en el concepto de planificación inversa y los aportes de Wiggins y McTighe (2005) al respecto. Observamos los aportes de este enfoque evaluativo en las mejoras de las prácticas (sobre todo de planificación y evaluación).

Finalmente pasamos a la acción, a partir de realizar una actividad de análisis sobre el propio proyecto educativo de nuestras escuelas, analizando si cumple con su función orientativa y declarativa y emprendiendo finalmente la revisión de un espacio disciplinar bajo la lógica de diseño inverso.

Como hemos visto, el equipo directivo asumirá siempre la observación atenta de las posibles brechas que se inserten entre la buena intención y la plena acción, lo escrito no es garantía de suceso, ni el suceso garantía de lo escrito. La escuela es una red de vínculos e historias que dan cuerpo a la palabra escrita, a la teoría y que requiere de un acompañamiento preciso y de confianza.

## ■ ■ ■ ■ Material de lectura

- Breve síntesis sobre el modelo de Diseño Inverso.
- Retomando algunos aportes sobre la Gestión escolar.
- La revisión del Proyecto Educativo.
- Anexo I: Ficha de Análisis Disciplinar para equipo directivo.

## ■ ■ ■ ■ Bibliografía de referencia

- 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.

- Abregú, V. y Zinn, M. (2010). Construyendo un espacio para la gestión en la escuela. En Gvartz, S. y Podestá, M. (comps) *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza*. Buenos Aires: Granica.
- 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.
- 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.
- 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.
- Blejmar, B. (2009). De problemas, amarras, puntos de imposible y reuniones de equipo. En Gvartz y Podestá (comps.) *El rol del supervisor en la mejora escolar* (pp. 123 – 136). Buenos Aires: Aique.
- 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. (2005). Tiempo, espacio y tareas en el aprestamiento institucional. En *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. (pp. 49 -56). Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Davini, M. C. (2008). El aprendizaje. En *Métodos de enseñanza: didáctica general para maestros y profesores*. Buenos Aires: Santillana.

- 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: IPE-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 Grupo Editor.
- Wiggins, G. & McTighe J. (2005). *Understanding by Design* (Diseño para la Comprensión). (2a Ed.). Alexandria, VA: ASCD, USA.

## Créditos

Coordinación Autoral: Mg Romina Campopiano

Autor: Lic. Carolina Emetz

Asesora de Escuela Técnica: Lic. Valeria Martínez del Sel

Campopiano, R. (coord.) y Emetz, C. (2017). Clase Nro: 1. La importancia de la gestión pedagógica. Curso: La gestión pedagógica del equipo directivo: estrategias para acompañar las prácticas de enseñanza. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons  
[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)