

Autoevaluación Institucional



Módulo I

¿CÓMO ENSEÑAMOS?



Ministerio de Educación y Deportes
Presidencia de la Nación

Presidente de la Nación

Ing. Mauricio Macri

Ministro de Educación y Deportes

Lic. Esteban Bullrich

Jefe de Gabinete

Diego Marías

Secretaria de Evaluación Educativa

Prof. Elena Duro

Secretaria de Innovación y Calidad Educativa

María de las Mercedes Miguel

Secretario de Gestión Educativa

Prof. Maximiliano Gulmanelli

Secretario de Políticas Universitarias

Dr. Albor Cantard

Secretario de Deportes, Educación Física y Recreación

Carlos Mac Allister

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Palabras introductorias | 4 |
| Presentación del Módulo I “¿CÓMO ENSEÑAMOS?” | 8 |
| Objetivos | 8 |
| ¿Qué resultados se esperan? | 8 |
| Los protagonistas | |
| La implementación: un compromiso de todos | 9 |
| Un trabajo colaborativo y en equipo | 10 |
| Rol del equipo facilitador | 11 |
| Recursos: Caja de herramientas, Ejercicios y Recursos virtuales | 12 |
| Las dimensiones de la gestión pedagógica que se abordan | 12 |
| Tabla resumen de los Ejercicios | 12 |
| Presentación de dimensiones y Ejercicios | 13 |
| 1 Tabla resumen de los Ejercicios | 13 |
| Los seis Ejercicios de “¿CÓMO ENSEÑAMOS?” | 15 |
| Ejercicio 1: “El Proyecto Institucional de la escuela” | 15 |
| Ejercicio 2: “Las trayectorias escolares y la gestión pedagógica” | 17 |
| Ejercicio 3: “Identificación y priorización de problemas de la gestión pedagógica” | 19 |
| Ejercicio 4: “Caracterización de las causas de los problemas de la gestión pedagógica” | 27 |
| Ejercicio 5: “Identificación de obstáculos y oportunidades para resolver problemas de la gestión pedagógica” | 31 |
| Ejercicio 6: “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional” | 34 |
| Estímulos a la Autoevaluación Institucional | 38 |
| Referencias bibliográficas | 39 |
| Anexo | 41 |

Palabras introductorias

Estimados directivos, docentes, estudiantes y familias,

Les presentamos “¿CÓMO ENSEÑAMOS?”, el primer Módulo de Autoevaluación Institucional desarrollado por la Secretaría de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación.

Partiendo de una concepción sistémica e integral de modalidades evaluativas, consideramos imprescindible articular visiones entre los distintos niveles, actores, instituciones y sus contextos, a fin de promover una cultura evaluativa que, lejos de una concepción sancionatoria de evaluación, promueva el uso de información de manera amigable, pertinente y oportuna para la toma de decisiones por parte de los distintos actores del sistema en un necesario proceso de mejora educativa continua. El Ministerio de Educación y Deportes de la Nación, en acuerdo con el Consejo Federal de Educación, impulsa los lineamientos de política evaluativa establecidos en la Ley Nacional de Educación:

“El Ministerio de Educación tendrá la responsabilidad principal en el desarrollo e implementación de una política de información y evaluación continua y periódica del sistema educativo para la toma de decisiones tendiente al mejoramiento de la calidad de la educación, la justicia social, en la asignación de recursos, la transparencia y la participación social” (Ley 26.206 de Educación Nacional, capítulo III, artículo 94).

“La política de información y evaluación se concertará en el ámbito del Consejo Federal de Educación. Las jurisdicciones participarán en el desarrollo e implementación del sistema de evaluación e información periódica del sistema educativo, verificando la concordancia con las necesidades de su propia comunidad en la búsqueda de la igualdad educativa. Asimismo, apoyará y facilitará la autoevaluación de las unidades educativas con la participación de los/as docentes y otros/as integrantes de la comunidad educativa” (Ley 26.206 de Educación Nacional, capítulo III, artículo 96).

A los efectos de aunar esfuerzos y promover sinergias, la Autoevaluación Institucional fue pensada en el marco del Plan Estratégico Nacional 2016-2021 “Argentina Enseña y Aprende” y del Programa Nacional de Formación Permanente “Nuestra Escuela” –ambos acordados en el marco del Consejo Federal- entre cuyos objetivos se encuentra innovar en la formación docente y mejorar los logros de aprendizaje para todos los niños, niñas y adolescentes de nuestro país.

“¿CÓMO ENSEÑAMOS?” fue pensado en articulación y a través de un trabajo colaborativo con docentes y funcionarios de la Dirección General de Cultura y Educación (DGCyE). La metodología

de trabajo, a su vez, ha sido sometida al juicio de comités de expertos y validada a nivel federal por docentes, directivos y funcionarios en el marco de talleres colaborativos.

Una educación de calidad e inclusiva, que reconoce y trabaja en las aulas con la diversidad, requiere de herramientas que sean apropiadas por todos los actores de la institución. Por eso, la Autoevaluación incorpora como participantes centrales a los estudiantes y a sus familias y también a otros actores del sistema educativo e instituciones y organizaciones de la comunidad.

Tomando en consideración el carácter multidimensional del complejo fenómeno educativo, la propuesta de Autoevaluación se desarrolla a partir de una caja de herramientas que contendrá, en una etapa inicial, cuatro módulos que refieren a distintas dimensiones de la vida institucional:

- **¿CÓMO ENSEÑAMOS?**
- **¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS?**
- **¿CÓMO NOS VINCULAMOS?**
- **¿CÓMO RESOLVEMOS PROBLEMAS EMERGENTES DE LA VIDA INSTITUCIONAL ESCOLAR?**

Progresivamente, a partir de los intercambios y aportes de los actores involucrados, se sumarán otras problemáticas a ser abordadas en futuros módulos y se diseñarán nuevas cajas de herramientas destinadas a otros niveles y modalidades del sistema educativo.

El impacto esperado a partir de la Autoevaluación Institucional es incidir en el fortalecimiento de los canales de participación institucionales a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y sus trayectorias escolares.

Esta propuesta de Autoevaluación Institucional nos brinda un aporte hacia la mejora de la educación de nuestros niños, niñas y jóvenes. Queremos agradecerles su colaboración y su compromiso para seguir avanzando hacia una meta de educación de calidad para toda la población.

LIC. ESTEBAN BULLRICH.

Ministro de Educación y Deportes de la Nación

PROF. ELENA DURO.

Secretaria de Evaluación Educativa
Ministerio de Educación y Deportes de la Nación

Estimados equipos directivos, docentes, estudiantes y familias,

El material que les presentamos está pensado como una herramienta para facilitar la implementación de un proceso de Autoevaluación Institucional en diez mil establecimientos primarios y secundarios de la Provincia.

Nuestro propósito es potenciar una cultura sistemática de la Evaluación. Este trabajo apunta a alcanzar una reflexión conjunta entre equipos de inspección, directivos, docentes, estudiantes y familias. Su finalidad es la de posibilitar la obtención y tratamiento de información acerca de las prácticas que se generan dentro de las instituciones, con el fin de impulsar estrategias de mejora.

Desde que asumimos la gestión nos hemos propuesto conocer en el mayor detalle las fortalezas y debilidades de cada una de las instituciones que lo conforman para poder acompañarlas en el proceso de mejora. En ese sentido, esta tarea evaluativa posibilitará a cada institución educativa contar con una visión amplia sobre las prácticas educativas que en ella se desarrollan y diseñar un conjunto de estrategias superadoras cuando las circunstancias así lo ameriten.

Proponer la evaluación, desde la mirada de la mejora institucional, requiere tener como punto de partida la responsabilidad individual y colaborativa de todos los actores institucionales así como la convicción de sostener una cultura de la evaluación para construir un espacio de debate informado sobre las escuelas y el sistema educativo.

Se espera que el trabajo aporte importante información para la elaboración y /o revisión del Proyecto Institucional. En este marco, la Autoevaluación Institucional implica un ámbito de reflexión conjunta en el que se busca el sentido de las prácticas que se despliegan dentro de la institución y en el que se comparten dudas e incertidumbres, tanto individuales como colectivas. La institución educativa, se asume, como una realidad compleja que requiere de dimensiones de análisis para comprenderla.

La propuesta orienta a los diferentes actores para que, cada uno desde su lugar, aporte al conocimiento que la institución tiene sobre sí misma, elabore y ponga en práctica propuestas de mejora y revise los resultados de forma sistemática.

Agradecemos su participación para avanzar en la tarea de mejorar a nuestras instituciones, porque ello transforma a la Educación y, en consecuencia, a la vida social de toda nuestra provincia.

DR. ALEJANDRO FINOCCHIARO

Director General de Cultura y Educación
Provincia de Buenos Aires

Presentación del Módulo I “¿CÓMO ENSEÑAMOS?”¹

En este Módulo se desarrollan seis Ejercicios que fueron diseñados para su aplicación en los niveles primario y secundario con especificidades metodológicas para cada grupo de actores y niveles. También se incluyen indicaciones para su implementación en contextos rurales y de educación intercultural bilingüe.

Estos Ejercicios fueron concebidos para ser auto-administrados de manera ágil y amigable por las escuelas. Los resultados y las síntesis que cada escuela obtenga de cada uno de los Ejercicios propuestos, son material de uso y conocimiento exclusivo de la propia institución. Con ello se busca favorecer un entorno que habilite la reflexión, la discusión y el debate y se convierta en un espacio fértil para nuevos modos de enfocar las problemáticas, en la identificación de sus posibles causas y en la búsqueda de posibles soluciones.

Si bien existen diversidad de aspectos a abordar en una Autoevaluación Institucional, se eligió en primer término la gestión pedagógica por su relevancia e impacto en los resultados de la enseñanza y los aprendizajes. Años de investigación han demostrado que una escuela orientada a priorizar acciones que mejoren la calidad de las planificaciones docentes, las estrategias didácticas y las metodologías de evaluación, tienden a obtener mejores resultados que aquellas que no lo hacen (Leithwood y otros, 2010; Sammons y otros, 1995; Hopkins y otros, 1994, Barber y Mourshed; 2008).

Objetivo

Que las escuelas reflexionen y diseñen acciones de mejora de las prácticas pedagógicas de la institución, para mejorar la calidad de los aprendizajes y de las trayectorias escolares de sus estudiantes

¿Qué resultados se esperan?

La Autoevaluación Institucional tendrá como resultado la formulación de “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional” elaboradas por las escuelas a partir de las problemáticas detectada en el proceso de Autoevaluación.

1 Autoevaluación Institucional “CÓMO ENSEÑAMOS”. Coordinación general: Profesora Elena Duro. Autores: Betina Presman en colaboración con Ivana Zacarías, Samanta Bonelli, Celina Cardoner y Laura Goszczyński. Asesoramiento metodológico: Rosalía Cortes, Martín Scasso y Mariana Mora. 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 los funcionarios de la Unidad Jurisdiccional de Evaluación de la Provincia de Buenos Aires y de las unidades jurisdiccionales de evaluación que participaron en los talleres Regionales organizados por la Secretaría de Evaluación Educativa y colaboraron con sus aportes al documento. Expresamos también nuestro agradecimiento a los docentes, directivos y supervisores de la Provincia de Buenos Aires participantes del “Taller colaborativo de consulta a docentes y directivos”: Karina Pérez Nuñez, 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.

Las problemáticas y las estrategias de solución, serán insumos para las unidades de evaluación jurisdiccionales, así como para el Ministerio de Educación y Deportes, para el desarrollo de programas y políticas educativas y de apoyo e incentivos para las escuelas.

Los protagonistas

En este Módulo, así como en todo el proceso de Autoevaluación Institucional, participarán equipos directivos, docentes, estudiantes y familias. Los Ejercicios fueron diseñados para ser aplicados con total autonomía por las escuelas. La Autoevaluación Institucional propone la construcción de un pacto estratégico de la escuela con las familias y los estudiantes y de un pacto institucional con la comunidad que la circunda.

La implementación: un compromiso de todos²

Para generar las condiciones de una adecuada implementación de “¿CÓMO ENSEÑAMOS?” se proponen las siguientes acciones:

La Secretaría de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación:

- Facilitará la caja de herramientas y la plataforma virtual con los materiales de sensibilización y capacitación para el desarrollo del operativo de Autoevaluación en las escuelas.
- Brindará asesoramiento técnico a las jurisdicciones para su implementación.

Se sugiere a las jurisdicciones que se sumen a esta propuesta que:

- Se comprometan a sancionar -a partir de 2017- las resoluciones que consideren pertinentes para las acciones de sensibilización e implementación en el marco de las prioridades políticas del Consejo Federal de Educación y del Plan de Acción 2016-2021 “Argentina Enseña y Aprende” del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación.
- Garanticen -del modo en que consideren pertinente- la implementación a nivel local a través de las unidades jurisdiccionales de la Red Federal de Evaluadores de la Calidad y la Equidad Educativa (REFCEE)³.
- Dispongan de, por lo menos, tres jornadas institucionales anuales. Se recomienda que “¿CÓMO ENSEÑAMOS?” se desarrolle en tres jornadas escolares de cuatro horas de duración cada una durante los meses de inicio o de finalización del ciclo lectivo.

² Ver “Conformación y dinámica de los equipos de trabajo colaborativo”.

³ Red integrada por aplicadores, veedores y otros docentes comprometidos con la prueba “APRENDER”.

La implementación en escuelas rurales y de educación intercultural bilingüe

La particularidad de la organización de las escuelas rurales hace necesario adaptar la implementación de la Autoevaluación Institucional “¿CÓMO ENSEÑAMOS?” para que estas 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). Especialmente en las escuelas aisladas geográficamente y/o de personal único se recomienda trabajar bajo la modalidad de agrupamientos para que se pueda llevar a cabo el trabajo colaborativo entre docentes, estudiantes y familias que comparten problemáticas pedagógicas, sociales y geográficas similares.

Un trabajo colaborativo y en equipo

Los Ejercicios requieren del trabajo en grupos que implican diferentes técnicas de taller⁴. El objetivo de los talleres es que los participantes debatan, lleguen a acuerdos y generen propuestas superadoras de las problemáticas identificadas.

Se recomienda que las unidades jurisdiccionales de evaluación garanticen un equipo facilitador en cada escuela, conformado por docentes y directivos pertenecientes a la institución, acorde al tamaño y la dimensión del establecimiento. Se sugiere la alianza con los supervisores y los estudiantes avanzados de los Institutos de Formación Docente a fin de que acompañen la estrategia de Autoevaluación.

Asimismo, se sugiere que los talleres tengan un número máximo de participantes que garantice el óptimo desarrollo de las dinámicas propuestas. En el caso de escuelas con gran cantidad de participantes, los grupos se desdoblarán en subgrupos, procurando designar a un facilitador por cada uno de ellos.

Por último, se propone que, al trabajar en grupos, éstos se conformen con actores pares de la vida institucional:

Grupo 1: Docentes y directivos.

Grupo 2: Estudiantes.

Grupo 3: Familias.

Rol del equipo facilitador

Será el de promover e instrumentar todo lo necesario para llevar adelante la Autoevaluación dentro de la institución.

⁴ Ver cuadro con el esquema de Ejercicios propuestos en la pág. 14.

Entre las principales tareas, se destacan las siguientes:

Antes de las jornadas

- Garantizar la llegada de los materiales a la escuela: Módulo I “¿CÓMO ENSEÑAMOS?” y DVD con el video de sensibilización y tutorial.
- Mirar el video de sensibilización y tutorial de Ejercicios y leer el Módulo I “¿COMO ENSEÑAMOS?”.
- Organizar los espacios y los materiales para el desarrollo de las jornadas en las que se trabajarán los Ejercicios del Módulo I.
- Mantener un contacto fluido con las unidades de evaluación jurisdiccional para plantear dudas o inconvenientes sobre la implementación de la Autoevaluación.

Durante las jornadas

Las tareas relativas a la coordinación de los talleres son:

- Garantizar que los días de las jornadas se cuente con los materiales necesarios para el desarrollo de los Ejercicios: DVD / acceso a la página de APRENDER <http://aprender.educ.ar> y Módulo I “¿COMO ENSEÑAMOS?”
- Organizar grupos y subgrupos tal como se indicó anteriormente.
- Explicar a los grupos los objetivos y consignas de los Ejercicios a desarrollar y garantizar su comprensión.
- Moderar los debates en grupos, en subgrupos y en plenario, promoviendo que todas las personas participen activamente, respetando las opiniones y sin inducir las respuestas.
- Registrar en relatorías la síntesis de los Ejercicios (Ver Anexo).
- Unificar relatorías de los distintos grupos y subgrupos.

Posterior a las jornadas

- Mantener un contacto fluido con las unidades jurisdiccionales de evaluación y los supervisores para plantear dudas o inconvenientes y para brindar información sobre el estado de avance del proceso.
- Compartir con los supervisores, las unidades jurisdiccionales de evaluación y la comunidad los “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional”.
- Cargar en la plataforma web <http://aprender.educ.ar> los “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional”, los cuales serán considerados para participar en un concurso de Proyectos.

Como actividad del equipo facilitador, se sugiere llevar un registro fotográfico de las diferentes instancias y de los resultados obtenidos en cada paso del proceso autoevaluativo, en particular de los grupos participantes en el momento del debate y reflexión y acerca de lo que quede volcado como memoria de la propia escuela de ese proceso.

Recursos: Caja de herramientas, Ejercicios y Recursos virtuales

El Módulo I “¿CÓMO ENSEÑAMOS” está orientado por la metodología de resolución de problemas que permite no solamente resolver un problema puntual, sino que también es una estrategia explícita para crear, adquirir y transferir nuevos conocimientos (IIPE-UNESCO, 2000)

La resolución de problemas es una competencia fundamental de los actores involucrados en la Autoevaluación Institucional ya que:

- es una metodología para la acción,
- posee un enfoque global y sistémico,
- es una competencia para el aprendizaje permanente,
- posibilita el mejoramiento continuo de las instituciones,
- articula las tareas inmediatas con las perspectivas de largo plazo,
- posibilita identificar soluciones diferentes.

Como método se concentra en encarar y generar tres grandes desafíos: la comprensión del problema, la creación de una estrategia de resolución o intervención y el logro del mejoramiento o la solución al problema.

Siguiendo esta metodología, la propuesta de los Ejercicios de la presente Autoevaluación, involucra los siguientes pasos:

- Identificación de problemas.
- Priorización de problemas.
- Identificación de las causas de los problemas.
- Propuestas de soluciones.

Para el desarrollo de los ejercicios el Módulo I “¿CÓMO ENSEÑAMOS” contiene:

Caja de herramientas:

- DVD con video de sensibilización y tutorial para los Ejercicios del Módulo I “¿CÓMO ENSEÑAMOS?”
- Módulo I “¿CÓMO ENSEÑAMOS?” donde se encuentran explicados cada uno de los Ejercicios a desarrollar por los diferentes actores.

Recursos virtuales:

- Material en formato digital accesible desde la plataforma web <http://aprender.educ.ar>.
- Foro virtual de consultas de las escuelas en cada unidad jurisdiccional de evaluación.

Dimensiones de la gestión pedagógica que se abordan

Planificación de la enseñanza

Se refiere a la calidad de la planificación de las materias y su contextualización curricular. Involucra el grado de articulación curricular e institucional (las estrategias de trabajo conjunto que existen con docentes de otras salas, secciones, áreas, departamentos). Se refiere también a la planificación de las actividades y la organización de los grupos. Describe si en la planificación participan todos los actores institucionales y si es dada a conocer a familias y a los estudiantes. También abarca la articulación entre la planificación y el proyecto institucional.

Estrategias didácticas

Las estrategias de enseñanza son el conjunto de decisiones que toma el docente para orientar la enseñanza con el fin de promover el aprendizaje de sus alumnos. Se trata de orientaciones generales acerca de cómo enseñar un contenido disciplinar, considerando qué queremos que nuestros alumnos comprendan, por qué y para qué. Es indispensable para el docente poner atención no sólo en los temas que integran los programas y que deben ser tratados en clase sino también y, simultáneamente, en la manera más conveniente en que esos temas sean trabajados por los alumnos. La relación entre temas y forma de abordarlos es tan fuerte que se puede sostener que ambos, temas y estrategias de tratamiento didáctico son inescindibles (Camillioni, 1991). La enseñanza debe pensarse para “aulas heterogéneas” que contemplen la diversidad como condición inherente a los seres humanos y sus contextos sociales, culturales y económicos (Anijovich, 2016). La evaluación considera un proceso de valoración de las situaciones pedagógicas, que incluye los resultados alcanzados y los contextos y condiciones en los que los aprendizajes tienen lugar y es parte constitutiva de los procesos de enseñanza y de los de aprendizajes.

Régimen académico

Esta dimensión refiere al conjunto de regulaciones sobre la organización de las actividades de los alumnos y sobre las exigencias a las que éstos deben responder (Camilloni, 1991; Baquero et al, 2009). En los siguientes Ejercicios, se sugiere considerar el régimen académico como aquellos aspectos de la actividad académica regulada formalmente -las formas de cursada, el régimen de asistencia, la evaluación, la acreditación, la convivencia escolar- y a la manera en que cada institución y cada profesor interpretan dicha normativa: qué tipo de evaluaciones se plantean, cómo debe documentar el alumno su participación en clase (carpetas, cuadernos, trabajos de distinta índole) (Baquero et al, 2009; Terigi, 2009).

Tabla resumen de los Ejercicios

| | Técnicas sugeridas | Participantes | Propósito | Producto | Duración ⁵ |
|---|--|--|---|--|-----------------------|
| Ejercicio 1 Proyecto institucional de la escuela. | Grupo de discusión. | Directivos, docentes, estudiantes, familias. | Reflexionar sobre el Proyecto Institucional. | Relatoría. | Dos horas. |
| Ejercicio 2 Grupo de discusión sobre información producida por la propia escuela. | Grupo de discusión. | Directivos y docentes. | Identificar las principales problemáticas de las trayectorias escolares y su vinculación con la gestión pedagógica. | Relatoría de las principales problemáticas acerca de las trayectorias escolares. | Dos horas. |
| Ejercicio 3 Identificación y priorización de problemas de gestión pedagógica. | Lluvia de ideas. | Directivos, docentes, estudiantes, familias. | Identificar y priorizar los problemas vinculados con la gestión pedagógica en la escuela. | Relatoría de problemas prioritarios de la gestión pedagógica. | Dos horas. |
| Ejercicio 4 Caracterización de causas de los problemas de Gestión pedagógica. | Los seis interrogantes. Árbol de problemas. Espina del Pez. | Directivos, docentes, estudiantes, familias. | Caracterizar las causas de los principales problemas de gestión pedagógica. | Relatoría de identificación de causas de problemáticas de la gestión pedagógica. | Dos horas. |
| Ejercicio 5 Identificación de obstáculos y oportunidades para resolver problemas de gestión pedagógica. | Matriz de análisis FODA. Cómo superar la resistencia al cambio. | Directivos, docentes, estudiantes, familias. | Identificar obstáculos y posibilidades para resolver los problemas prioritarios. | Análisis de obstáculos y posibilidades para resolver los problemas prioritarios. | Dos horas. |
| Ejercicio 6 Aportes para la mejora del Proyecto Institucional. | Grupo de discusión. | Directivos, docentes, estudiantes, familias. | Elaboración de “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional”. | Cuadro “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional”. | Dos horas. |

⁵ La duración de los ejercicios es estimativa. Pueden variar entre una hora y media, y dos horas y media.

Los seis Ejercicios de “¿CÓMO ENSEÑAMOS?”

Ejercicio 1: “El Proyecto Institucional de la escuela”

Objetivo



Que los participantes reflexionen acerca de los objetivos del Proyecto Institucional de la escuela.

Insumos



Proyecto Institucional de la escuela.

Desarrollo

Para esta primera actividad se conforman tres grupos homogéneos:

- Grupo 1: Docentes y directivos.
- Grupo 2: Estudiantes
- Grupo 3: Familias.



Momento 1 (30 minutos)

Debate preliminar a partir de preguntas orientadoras. Se sugiere que en cada grupo o subgrupo se armen pequeños grupos de debate (de dos a cuatro integrantes) para debatir y escribir las respuestas acordadas a las preguntas orientadoras.

Docentes-directivos

A partir de la lectura de los objetivos del Proyecto institucional: ¿Cuáles de ellos son de difícil implementación en esta escuela? ¿Cuáles consideran que deberían revisarse de acuerdo con las características de esta escuela y sus estudiantes?

¿Hay algún objetivo que se considere prioritario y que no esté presente entre los objetivos del PEI?

Estudiantes de nivel primario y secundario

¿Qué esperas que te brinde tu escuela? ¿Qué cosas te gustan de tu escuela? ¿Qué cosas te gustaría que cambiaran?

Familias

¿Cuáles creen que deberían ser los objetivos de esta escuela? ¿Qué espera que la escuela brinde a sus hijos?



Momento 2 (30 minutos)

Para los casos en los que se haya trabajado en subgrupos, será necesaria una instancia de puesta en común de las reflexiones de cada uno de ellos. En este momento los participantes comparten los objetivos identificados en cada subgrupo. Si no fue necesario trabajar en subgrupos se pasa directamente al Momento 3.

| Docentes-directivos | Estudiantes de nivel primario y secundario | Familias |
|--|---|--|
| Compartimos la reflexión en torno a los objetivos del Proyecto Institucional y discutimos acerca de cuáles serían los objetivos que deberían integrarlo. | A partir del debate que generaron estas preguntas, les proponemos pensar qué objetivos debería tener la escuela para mejorar. | A partir del debate que generaron estas preguntas, les proponemos transformarlas en los objetivos que esperamos de esta escuela. |



Momento 3 (1 hora)

Puesta en común y discusión colectiva acerca de los diferentes objetivos de la escuela que surgieron de la reflexión en los momentos anteriores. Se listan todos los objetivos presentados por los diferentes grupos. Luego, a través del debate, se priorizan y consensuan tres objetivos prioritarios de la escuela. En cada grupo, un facilitador elabora una relatoría donde consten los aportes de la actividad realizada, versión que podrán revisar los demás integrantes del grupo. Como resultado de la actividad, los facilitadores de cada grupo producirán una relatoría final con la síntesis de los aportes de cada uno de los grupos participantes.

| Docentes-directivos | Estudiantes de nivel primario y secundario | Familias |
|--|--|---|
| Se acuerdan tres objetivos prioritarios que deberían integrar el Proyecto Institucional. | Se acuerdan, entre los objetivos que identificamos, los que nos parecen más importantes para mejorar la escuela. | Se acuerdan entre los objetivos que se identificaron, aquellos que nos resultan como padres, muy importantes para la escuela. |

Ejercicio 2: “Las trayectorias escolares y la gestión pedagógica”

Objetivo



Reflexionar en base a indicadores de la trayectoria escolar en esta escuela, vinculando esos resultados con la gestión pedagógica. Para ello la escuela cuenta con una serie de datos y gráficos que encontrará online, junto con una serie de interrogantes para provocar la reflexión colectiva acerca de los problemas prioritarios y las estrategias que pueden ponerse en marcha para resolverlos.

Insumos



1. Datos y gráficos de trayectorias escolares.

¡¡¡ATENCIÓN!!!



En el sitio web

<http://aprender.educ.ar> encontrará:

- Datos y gráficos de trayectorias escolares que el Ministerio de Educación y Deportes proveerá a cada institución educativa.

Desarrollo

La actividad consiste en que los participantes reflexionen a partir de una serie de datos y gráficos que encontrarán disponibles online referidos a la institución educativa. Estos datos serán analizados teniendo en cuenta preguntas disparadoras vinculadas a la gestión pedagógica y su relación con las trayectorias escolares.

Se propone la reflexión en base a cinco conjuntos de gráficos con información de la propia escuela, a saber:

- 1- La sobreedad.
- 2- La promoción de año y la identificación de cuellos de botella.
- 3- El abandono escolar.
- 4- Criterios de conformación de secciones.
- 5- La permanencia de estudiantes que repiten.

Ejercicio 3: “Identificación y priorización de problemas de la gestión pedagógica”

Objetivo



Identificar y priorizar los problemas de gestión pedagógica para trabajar en sus causas y posibles soluciones en los Ejercicios siguientes.

Insumos



1. Relatoría del Ejercicio 2.
2. Dimensiones de la gestión pedagógica.
3. Resultados de evaluaciones nacionales e internacionales: ONE, APRENDER, TERCE y PISA disponibles en el sitio web <http://aprender.educ.ar>.

Desarrollo

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



PARA TENER EN CUENTA a la hora de priorizar los problemas...

Un problema se constituye por una dimensión objetiva (la referencia a la situación dada) y una dimensión subjetiva (el patrón o medida de deseabilidad establecida por el sujeto). Los problemas son problemas para alguien, por lo cual serán percibidos de manera diferente por los distintos actores. En este sentido, es importante que el facilitador modere los juicios de valor que ponen el problema afuera: “Los chicos no estudian”, “Las familias no ayudan”, los factores externos sobre los cuales será difícil elaborar planes de acción (factores socioeconómicos y culturales).



PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES...



Momento 1 (15 minutos)

Lectura y debate sobre las preguntas disparadoras de cada dimensión de la gestión pedagógica. La dinámica propuesta es que al interior de cada grupo armen subgrupos de entre dos y cuatro integrantes para la discusión de las preguntas (Ver recuadro en la siguiente página).



Momento 2 (30 minutos)

Puesta en común de lo que acuerden en los subgrupos de debate acerca de las preguntas disparadoras sobre posibles problemáticas de gestión pedagógica en la escuela. El facilitador debe registrar por escrito lo que expresan los participantes.



Momento 3 (30 minutos):

Se vuelven a juntar en los subgrupos para la lluvia de ideas acerca de otras posibles dimensiones y preguntas disparadoras a completar en el afiche en blanco: ¿Las dimensiones sugeridas sobre gestión pedagógica les parecen apropiadas? ¿Qué otras dimensiones sugerirían? ¿Qué otras preguntas disparadoras se les ocurren respecto de estas u otras dimensiones?

El facilitador registra las nuevas dimensiones que hayan surgido y/o los nuevos interrogantes para dimensiones existentes.



Momento 4 (30 minutos)

Se vuelven a conformar los subgrupos para trabajar con los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales a partir de las preguntas disparadoras que aparecen en la página 23.



Momento 5 (30 minutos)

Se produce una lluvia de ideas acerca de las preguntas disparadoras en base a los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales.



Momento 6 (15 minutos)

Se listan todos los problemas de gestión pedagógica. Cada participante vota el problema que le resulte prioritario para ser abordado en el próximo Ejercicio. Se eligen los tres problemas más votados.

INSUMO 2: Dimensiones de la gestión pedagógica

Contextualización curricular

¿Las planificaciones contemplan los NAP (Núcleos de Aprendizaje Prioritario/o los diseños curriculares provinciales)? ¿De qué manera se incluyen? ¿Son adecuados? ¿Son suficientes? ¿Se diseñan para todas las áreas y niveles? ¿Se utilizan los materiales enviados por los ministerios nacional y provincial? ¿Para qué se utilizan? En caso de que no se utilicen, ¿por qué motivos no se utilizan? ¿Son adecuados? ¿Son suficientes? ¿Se diseñan para todas las áreas y niveles?

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

¿Se desarrollan estrategias para el aprendizaje colaborativo? ¿Cuáles? ¿Existen referentes para desarrollar estrategias para el aprendizaje colaborativo?

¿Existe interés por utilizar las TIC por parte de los docentes, como insumo para la gestión pedagógica? ¿Los docentes están preparados para incorporar las TIC como estrategia didáctica? ¿Cómo se solucionan las cuestiones de plataforma y de conectividad? ¿Existe el cargo de referente tecnológico? ¿Se cuenta verdaderamente con el recurso de notebooks en funcionamiento? ¿Los docentes quieren enseñar con TIC? ¿Los usos de TIC están en relación con los contenidos pedagógicos?

Estrategias didácticas

¿Se detallan en la planificación los distintos tipos de evaluación? ¿Son compartidos entre docentes y estudiantes los criterios de evaluación en el aula? ¿De qué manera? ¿Son variados los tipos de exámenes que se toman? ¿Pueden proporcionar ejemplos? ¿Qué se evalúa y de qué manera con cada tipo de evaluación?

¿Se cuenta con asesoramiento para trabajar con la diversidad (tutores, maestros integradores, gabinete psicopedagógico)? ¿Se desarrollan estrategias pedagógicas específicas para abordar la diversidad en el aula? ¿Cuáles?

Planificación de la enseñanza

¿Existen tiempos y espacios institucionales para la planificación? ¿Se generan las condiciones para reunirse y producir acuerdos relativos a las planificaciones? ¿Los docentes conocen el Proyecto Institucional? ¿Participan en su formulación? ¿Planifican en consecuencia? ¿El diagnóstico es un insumo para la planificación? ¿Los docentes incluyen la nivelación en la planificación? ¿Es flexible la planificación? ¿Se realizan devoluciones de las planificaciones? ¿Están formados en el nivel institucional –equipo directivo o jefe de área para la devolución de las planificaciones? ¿La planificación contempla la evaluación? ¿Se detallan en la planificación los tipos de evaluación? ¿Los docentes de primer grado/año incluyen/consideran la nivelación en su planificación? ¿La planificación de la enseñanza se relaciona con la planificación institucional? ¿De qué manera?

Régimen académico

¿Los docentes conocen la normativa vigente sobre el régimen académico? ¿El régimen académico lo decide sólo el director o se decide colaborativamente entre todos los actores de la institución? ¿Lo conocen los estudiantes? ¿Lo conocen las familias? ¿Existen espacios institucionales para reflexionar sobre los alcances y limitaciones que habilita la norma? ¿Modificarían aspectos del régimen académico respecto de los sistemas de acreditación y promoción? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Podría la Autoevaluación ser una instancia para su debate y transformación?

¿Existe equipo o personal especializado en las problemáticas de ausentismo y abandono? ¿Dan resultado? ¿Los docentes y directivos conocen la normativa jurisdiccional del régimen de convivencia? ¿Existe en la institución una normativa plasmada formalmente sobre el régimen institucional de convivencia? ¿Lo conocen los docentes? ¿Lo conocen los estudiantes? ¿Se difundió entre las familias?

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

INSUMO 3: Resultados de evaluaciones nacionales e internacionales



El país participa regularmente en la aplicación de evaluaciones nacionales e internacionales de aprendizaje. Los resultados de las evaluaciones generan información muy valiosa que permite no sólo conocer mejor el sistema educativo, sino también obtener datos acerca de los aprendizajes de los estudiantes y de lo que sucede cotidianamente en las aulas para la mejora continua de la educación.

Todos los actores educativos, desde las escuelas y estudiantes hasta los ministerios de educación, realizan muchos esfuerzos para generar esta información. Por ello, es fundamental que los resultados que brindan estos operativos vuelvan a las escuelas.

Las evaluaciones sirven para el diseño de políticas y programas educativos, pero a su vez son una pieza clave para toma de decisiones pedagógicas e institucionales dentro de cada escuela.



IMPORTANTE

En el sitio web <http://aprender.educ.ar> encontrarán resultados y recomendaciones relativas a las evaluaciones nacionales ONE y APRENDER y a las evaluaciones internacionales TERCE Y PISA. Las escuelas primarias trabajarán con los datos de ONE, APRENDER y TERCE y las secundarias con ONE, APRENDER Y PISA.

- **Preguntas disparadoras para debatir en los grupos luego de la lectura de los resultados y recomendaciones de las evaluaciones nacionales e internacionales:**

¿La escuela se ve reflejada en los resultados y recomendaciones de las evaluaciones nacionales e internacionales? ¿En qué aspectos?

¿Qué acciones puede llevar a cabo la escuela para mejorar los resultados?

¿Cómo puede aprovechar la escuela las recomendaciones brindadas por las evaluaciones?



PARA ESTUDIANTES DE NIVEL PRIMARIO⁶...

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

El facilitador que coordina el grupo les explica a los estudiantes que los directivos y docentes quieren saber qué cosas aprenden en la escuela, qué es lo que más disfrutan aprender y qué cosas les gustaría aprender .

La actividad se divide en tres momentos:



Momento 1 (30 minutos)

El facilitador lee a los estudiantes las ideas para la discusión que aparecen más abajo y las escribe en el pizarrón. Cada estudiante escribe su opinión sobre dichas ideas en una hoja. El facilitador lee en voz alta las respuestas y las escribe en el pizarrón



Momento 2 (1 hora)

Se realiza una lluvia de ideas sobre cómo mejorarían los aspectos que no les gustan de la escuela. Luego, se realiza una segunda lluvia de ideas respecto de qué les gustaría aprender/hacer con los maestros que ahora no aprenden.



Momento 3 (30 minutos)

Cada estudiante vota el problema que le resulte prioritario para ser abordado en el próximo Ejercicio. Se eligen los tres problemas más votados.

Ideas para la discusión:

- ¿Qué cosas son las que más disfruto hacer con los maestros?
- ¿Qué otras cosas me gustaría que me enseñaran que hoy no estoy aprendiendo?
- ¿En qué cosas necesitaría más ayuda?



⁶ Este Ejercicio ha sido adaptado de la Autoevaluación para escuelas primarias IACE (Duro y Nirenberg, 2014).



PARA ESTUDIANTES DE NIVEL SECUNDARIO...

Se aconseja realizar esta actividad para los tres últimos años de la escuela secundaria.

El facilitador que coordina el grupo les explica a los estudiantes que, para mejorar el día a día en la escuela, interesa conocer su opinión sobre aquellos aspectos que les gustaría modificar vinculados a la manera en la que se llevan a cabo los aprendizajes con los docentes.

La actividad se divide en tres momentos:



Momento 1 (30 minutos)

Visualización de dos escenas seleccionadas de la película “Entre los muros”⁷.



Momento 2 (30 minutos)

Divididos en grupos de pares - y a partir de las ideas para la discusión que aparecen más abajo- los estudiantes debaten la película.



Momento 3 (30 minutos)

Se realiza una lluvia de ideas sobre los resultados del debate entre los estudiantes. El facilitador anota las ideas de los estudiantes.



Momento 4 (30 minutos)

Se listan todos los problemas que surgieron en el debate. Cada estudiante vota el problema que le resulte prioritario para ser abordado en el próximo Ejercicio. Se eligen los tres problemas más votados.

Ideas para la discusión:

- Los estudiantes de la película se parecen a nosotros en...
- Los profesores de la película se parecen a los nuestros en...
- ¿Conocemos los criterios de los docentes para evaluarnos (de todos, de casi todos, de pocos, de ninguno)?



⁷ Disponible en el DVD del MÓDULO I “¿CÓMO ENSEÑAMOS?” y en el sitio web <http://aprender.educ.ar>.



PARA LAS FAMILIAS...

El facilitador que coordina el taller les explica a las familias que a la escuela le interesa conocer su opinión acerca de lo que aprenden y de lo que deberían aprender sus hijos. Se aconseja que se conformen subgrupos con familias que tienen hijos en el mismo grado/año.

El Ejercicio se divide en tres momentos:



Momento 1 (30 minutos)

Las familias debaten en subgrupos -conformados por familiares que tienen hijos en el mismo grado/año-, acerca de lo que consideran que deben aprender los estudiantes en la escuela, otorgando puntajes a cada una de las capacidades que se encuentran en el listado presentado más abajo.



Momento 2 (30 minutos)

Luego del debate, el facilitador registra el puntaje asignado por cada subgrupo a cada capacidad del listado.



Momento 3 (30 minutos)

Aquellas capacidades a las que mayoritariamente asignen un puntaje de 1 ó 2 puntos, deberán someterse a votación de todos los participantes para definir las tres problemáticas identificadas por las familias para el próximo Ejercicio.

Capacidades

- Indicar para cada una de las capacidades listadas⁸ a continuación, si los estudiantes aprenden mucho, bastante o poco. La escala para clasificar lo que los estudiantes aprenden va de 1 a 5 siendo 1 “poco” y 5 “mucho”.
 - a. Contenidos disciplinares: Matemática, Lengua, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales.
 - b. Responsabilidad.
 - c. Utilización de métodos de estudio.
 - d. Capacidades de comunicación, expresión y diálogo.
 - e. Actitudes de cooperación/colaboración.
 - f. Motivación para continuar estudiando.
 - g. Motivación hacia el arte.
 - h. Cuidado de su salud.
 - i. Liderazgo.
 - j. Capacidad de interactuar de buena manera con pares y con adultos.
 - k. Motivación hacia la ciencia.
 - l. Capacidades para el uso de TICs.
 - m. Resolución de problemas.



⁸ Listado adaptado de IACE (Duro y Niremberg, 2014).

Ejercicio 4: “Caracterización de las causas de los problemas de la gestión pedagógica”

Objetivo



Identificar las causas de los problemas de gestión pedagógica a fin de construir un diagnóstico institucional.

Insumos



Relatoría de Ejercicios 2 y 3.

Para esta actividad se conforman los tres grupos de actores participantes.

Desarrollo



El facilitador explica a los integrantes de cada grupo que el objetivo del taller es el de construir un diagnóstico sobre los problemas de gestión pedagógica, para lo cual es necesario fundamentarse en información generada en otras instancias que ayudan a comprender el problema identificando los factores que lo originan.

Queda a opción del facilitador la elección de la técnica de selección de causas que le parezca más efectiva para trabajar con el grupo. Se sugieren tres técnicas distintas para trabajar; en el caso de no conocer ninguna, se recomienda utilizar la de “Los seis interrogantes”. El facilitador aclara que en esta instancia se trabajará con los insumos de los Ejercicios anteriores para encontrar las causas de los problemas identificados y priorizados. También señala que es importante que se diferencien las causas sobre las cuales la escuela puede operar de aquellas sobre las que no.

Los seis interrogantes: recomendada para trabajar con estudiantes de nivel primario y familias.

Para comenzar a ordenar las manifestaciones del problema, se utilizan las siguientes preguntas: ¿Cuál es el problema? ¿Cuándo sucede? ¿Cómo sucede? ¿Dónde sucede? ¿Por qué existe? ¿A quiénes afecta?

- | | | |
|--|-----------------------------------|--|
| | Momento 1 (1 hora) | El facilitador escribe cada uno de los tres problemas priorizados por el grupo en el Ejercicio 3. |
| | Momento 2 (30 minutos) | Se realiza una lluvia de ideas en relación a las seis preguntas a fin de identificar las causas del problema. El facilitador registra las respuestas para cada problema. |

Diagrama Espina de Pescado: recomendada para trabajar con estudiantes de nivel secundario y docentes.

Para relacionar un problema con las posibles causas, la técnica de Espina de Pescado permite identificar causas y subcausas de un fenómeno, representándolo gráficamente. Los pasos a seguir son los siguientes:

- | | | |
|--|-----------------------------------|--|
| | Momento 1 (30 minutos) | Se dividen los problemas priorizados en el Ejercicio 3 en tres subgrupos. Cada subgrupo debe identificar las principales causas del problema. Para la identificación debe tener en cuenta los resultados de los Ejercicios previos. |
| | Momento 2 (30 minutos) | Tomando un problema a la vez, se leen -en voz alta- las posibles causas de cada uno de ellos. El facilitador representa cada causa con una “espina” (una línea en ángulo de 45° de la espina dorsal del pescado -ver imagen-). |
| | Momento 3 (30 minutos) | Una vez que el grupo ha establecido que cada uno de los diagramas contiene suficiente información, se procede al análisis. Se buscan en particular causas que aparezcan en más de una sección del diagrama y se traza un círculo alrededor de todas las que parecen ser causas fundamentales al origen de la necesidad. Se clasifican las causas por orden de prioridad según la posibilidad que tiene la escuela de intervenir sobre ellas. |



El árbol de problemas: recomendada para trabajar con estudiantes de nivel secundario y docentes.

Sirve para identificar los síntomas que dan cuenta de un problema, y para relacionarlos con el análisis de sus causas y efectos inmediatos y sus causas y efectos profundos. Pasos a seguir:



Momento 1 (15 minutos)

El facilitador escribe cada uno de los tres problemas priorizados por el grupo en el ejercicio anterior. En subgrupos y con técnica de lluvia ideas, se identifican las posibles causas.



Momento 2 (30 minutos)

En los mismos subgrupos y también con la técnica de lluvia de ideas se identifican los efectos del problema. Es importante tener en cuenta qué elementos de las explicaciones vinculadas con el problema constituyen causas y cuáles son sus efectos, de tal manera que se puedan ordenar dentro de una lógica.



Momento 3 (30 minutos)

El facilitador representa gráficamente los problemas colocando los efectos encadenados y debajo de él las causas. Es preferible identificar unas pocas grandes causas, que posteriormente se van desagregando e interrelacionando.

Ejercicio 5: “Identificación de obstáculos y oportunidades para resolver problemas de la gestión pedagógica”

Objetivo



Identificar los obstáculos y oportunidades para resolver problemas de gestión pedagógica.

Insumos



Relatoría del Ejercicio 4.

Desarrollo



Para esta actividad se vuelven a conformar los tres grupos de actores participantes. El facilitador de cada grupo explica a los integrantes que el objetivo del taller es identificar los obstáculos y las ventajas para abordar los problemas de gestión pedagógica para lo cual es necesario fundamentarse en información generada en otras instancias. Para trabajar se proponen dos técnicas que se explican a continuación: la Matriz FODA, y ¿Cómo superar la resistencia al cambio?. El facilitador seleccionará la técnica que considere más oportuna para trabajar según el grupo de actores del que se trate.

Matriz FODA: recomendada para trabajar con docentes, directivos y estudiantes secundarios

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la situación problemática es un instrumento heurístico que en esta etapa nos posibilitaría recuperar al máximo las oportunidades y las fortalezas que se presentan alrededor del problema. De esta forma, ampliamos nuestros márgenes de intervención detectando amenazas y debilidades.

FORTALEZAS

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

OPORTUNIDADES

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

DEBILIDADES

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

AMENAZAS

Constituyen factores del entorno que dificultarán o impedirán el logro. Son aquellos hechos o acciones de actores que forman parte del entorno en que se desempeña la institución. Es decir, son aquellos fenómenos externos que están fuera del control de la organización y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma.

Momentos a seguir:



Momento 1 (15 minutos)

El facilitador dibuja una Matriz FODA por cada uno de los tres problemas priorizados en el Ejercicio 3.



Momento 2 (30 minutos)

Cada subgrupo elige un problema -y con técnica de lluvia de ideas- los participantes identifican las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. El facilitador pasa por cada subgrupo para ayudar con esta tarea.



Momento 3 (30 minutos)

El facilitador representa gráficamente en cada FODA los aspectos identificados por cada subgrupo para cada uno de los componentes de la Matriz

¿Cómo superar la resistencia al cambio?: recomendada para trabajar con familias

Esta técnica supone que, para cumplir con nuestros objetivos, no sólo tenemos que implementar acciones que nos lleven a él, sino que debemos identificar qué otras acciones estamos haciendo –de algún modo, inconscientemente– y que conspiran contra la obtención de nuestros objetivos. Más aún, el objetivo final del Ejercicio es identificar qué otros compromisos u objetivos “ocultos” tenemos y qué supuestos, creencias o valores los sostienen en el tiempo, a pesar de que nuestra voluntad sea otra.

Pasos a seguir:



Momento 1 (15 minutos)

El facilitador dibuja un cuadro siguiendo el esquema presentado a continuación.



Momento 2 (30 minutos)

Cada subgrupo elige un problema de los priorizados en el ejercicio 3 y con técnica de lluvia de ideas los participantes identifican los componentes que aparecen en el cuadro a continuación.



Momento 3 (30 minutos)

El facilitador representa gráficamente en el cuadro los aspectos identificados para cada uno de los componentes considerados.

| 1 Compromiso/ Objetivo | 2 Qué hacemos/ no hacemos, que impide lograrlo | 3 Entonces, nuestro compromiso/objetivo “oculto” es.... | 4 Gran supuesto que lo sostiene |
|--|---|---|--|
| Ejemplo: “Crear un clima de confianza entre los docentes” | <ul style="list-style-type: none"> - No nos escuchamos entre nosotros. - Hablamos mal del otro a sus espaldas. - No compartimos información. | Estamos comprometidos a: <ul style="list-style-type: none"> - Seguir nuestras propias directivas. - Ganar, aunque eso signifique que otro pierda. - No necesitar de otros. | El supuesto o la creencia es que existe un conflicto inherente entre nuestro interés y el de otros; que llevar a todo el equipo a un nivel mejor es una elección, no un deber. |

Ejercicio 6: “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional”⁹

Objetivo



Formular por escrito acciones destinadas a la resolución de problemáticas surgidas de los Ejercicios realizados durante el proceso de Autoevaluación.

Insumos



Relatorías de todos los Ejercicios de la Autoevaluación, Palabras Clave para la discusión y Cuadro “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional”.

Desarrollo

Para esta actividad final se conforman los tres grupos de actores participantes: docentes y directivos, estudiantes y familias. Tanto en el nivel primario como en el secundario, se aconseja trabajar con alumnos de los tres últimos años.

El facilitador explica a los participantes que el objetivo del Ejercicio es formular acciones dirigidas a la solución de situaciones problemáticas prioritarias emergentes del proceso de Autoevaluación con las que han vienen trabajando en los Ejercicios previos.

El facilitador asigna a cada grupo una problemática e invita a los participantes a debatir posibles soluciones a la misma tomando como disparadores las palabras clave provistas, las cuales servirán de guía a lo largo del debate y en la posterior redacción de las propuestas que surjan. A los fines de plasmar de manera ordenada las propuestas emergentes del debate, el facilitador utilizará distintos cuadros diseñados en función de las particularidades de cada grupo: un modelo de cuadro para directivos y docentes, otro para estudiantes y otro para familiares.

⁹ Este Ejercicio ha sido adaptado de “Sistematización de experiencias en escuelas primarias argentinas 2006-2012” (Duro y Nirenberg, 2012).

Pasos a seguir:**Momento 1
(1 hora)**

Cada grupo se dedica a pensar posibles soluciones a la problemática que viene trabajando en Ejercicios anteriores e inicia un debate en torno a las palabras clave provistas y otras que el grupo proponga agregar, correspondientes a cada uno de los aspectos de la problemática tratada. Se recomienda que, previo al inicio del debate, el facilitador exponga el cuadro completo correspondiente al grupo de actores en cuestión, en el cual los participantes puedan ver los aspectos a discutir y las palabras clave a utilizar en cada caso a modo de guía para la discusión. Simultáneamente, el facilitador registra las propuestas de acción que van surgiendo a lo largo del debate, las que luego volcará en la columna “Acciones propuestas”.

**Momento 2
(1 hora)**

Luego del debate, el facilitador lee en voz alta las acciones propuestas por el grupo, pide al grupo que seleccione tres acciones prioritarias y aporte una descripción para cada una de ellas, que anota en la columna “Descripción de las acciones propuestas”.

**Momento 3
(45 minutos)**

“En Plenario directivos, docentes, estudiantes y familias comparten las acciones propuestas por cada grupo”

Al finalizar el Ejercicio 6, los facilitadores deberán unir el contenido de la totalidad de los cuadros elaborados por los grupos en un solo cuadro final: “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional”, el cual deberá cargar en la plataforma web disponible en la página web <http://\aprender.edu.ar>. Este cuadro será el producto del Ejercicio y, a su vez, el producto final del proceso de Autoevaluación iniciado en el Módulo 1 “¿CÓMO ENSEÑAMOS”.

INSUMO:**Cuadro modelo: Aportes para la mejora del Proyecto Institucional**

| GRUPO DE ACTORES | | PROBLEMÁTICA | ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA | |
|--------------------------------|--|------------------|-------------------------------|------------------------|
| Grupo 1: Docentes y Directivos | | | Planificación de la enseñanza | |
| | | | Estrategias didácticas | |
| | | | Régimen académico | |
| | | | Trayectorias escolares | |
| Grupo 2: Estudiantes | | Nivel Primario | Estrategias didácticas | |
| | | | Régimen académico | |
| | | | Trayectorias escolares | |
| | | Nivel Secundario | | Estrategias didácticas |
| | | | | Régimen académico |
| | | | | Trayectorias escolares |
| Grupo 3: Familias | | | Estrategias didácticas | |
| | | | Régimen académico | |
| | | | Trayectorias escolares | |

| PALABRAS CLAVE | ACCIONES PROPUESTAS | DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES |
|---|---------------------|-----------------------------|
| Planificación - Articulación entre salas, secciones, áreas y/o departamentos - Participación - Estudiantes - Familias - Docentes - Equipo directivo - Proyecto Institucional - Evaluación - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Aprendizaje colaborativo - Redes - Tipos de evaluación - Diversidad - TICs - Proyecto Institucional - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Normativa - Régimen de convivencia - Discusión - Adaptación - Reformulación - Participación - Estudiantes - Familias - Docentes - Equipo directivo - Proyecto Institucional - Difusión - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Abandono - Repitencia - Sobreedad - Estrategias de terminalidad - Pases - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Maestros - Clases - Formas de enseñar - Aprender - Materias - Trabajo en grupo - Tareas - Computadoras - Evaluación - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Convivencia - Participación - Normas de la escuela - Compañeros - Maestros - Directores - Familia - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Pasar de grado - Repetir el grado - Cambiar de escuela - Terminar la escuela - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Profesores - Clases - Formas de enseñar de los profesores - Aprender - Materias - Trabajo en grupo - Tareas - Computadoras - Evaluación - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Convivencia - Normas de la escuela - Discusión - Adaptación - Reformulación - Participación - Compañeros - Profesores - Directores - Familia - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Pasar de año - Repetir el año - Cambiar de escuela - Terminar la escuela - Edad - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Profesores - Clases - Formas de enseñar - Materias - Trabajo en grupo - Tareas - Computadoras - Evaluación - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Convivencia - Normas de la escuela - Discusión - Adaptación - Reformulación - Participación - Compañeros - Profesores - Directores - Familia - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |
| Pasar de grado/año - Repetir el grado/año - Cambiar de escuela - Terminar la escuela - Edad de los estudiantes - Otros | 1) 2) 3) | 1) 2) 3) |

Estímulos a la Autoevaluación Institucional

¿CÓMO ENSEÑAMOS? Institucional fomenta la presentación de propuestas innovadoras a un Concurso de Proyectos y se compromete a incentivar políticas de formación para los actores participantes. Los resultados de los “Aportes para la mejora del Proyecto institucional”, serán considerados para participar en el Concurso bajo las siguientes condiciones:

- **Participación:** Será un requisito fundamental que hayan participado en la elaboración de los “Aportes para la mejora del Proyecto Institucional” todos los actores involucrados: directivos, docentes, estudiantes secundarios y familias.
- **Pertinencia:** Que las acciones se vinculen en forma directa con la mejora del Proyecto Institucional.
- **Innovación:** Se valorará la capacidad innovadora y creativa de la propuesta.
- **Funcionalidad:** Que la propuesta sea factible de alcanzar con los recursos disponibles y dentro de los plazos previstos.
- **Sustentabilidad:** Se premiará a aquellos proyectos que demuestren lógica en la formulación y tengan condiciones de sustentabilidad para abordar la comunidad en donde se pretende implementar.

Las jurisdicciones decidirán, en acuerdo con el Ministerio de Educación y Deportes de la Nación y a través de la Secretaría de Evaluación Educativa, la conformación de un Jurado integrado por representantes de la unidad jurisdiccional, por instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. El Jurado evaluará conforme a los criterios establecidos.

El Ministerio de Educación y Deportes, a través de la Secretaría Evaluación Educativa, procederá a premiar los 50 proyectos ganadores. Los premios consistirán en la publicación y difusión de las experiencias ganadoras, la participación en instancias formativas y en seminarios, congresos y talleres nacionales e internacionales, entre otros.

Referencias bibliográficas

- Anijovich, R. (2016)** Gestionar una escuela con aulas heterogéneas. Buenos Aires: Paidós.
- Anijovich, R. y Mora, S. (2009).** Otra mirada del quehacer en el aula. Buenos Aires: Aique.
- Barber, M. y M. Mourshed. (2008).** Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para lograr sus objetivos.
- Baquero, R., Terigi, F., Toscano, A., Brisciolli, B., y Sburlatti, S. (2009).** “Variaciones del régimen académico en escuelas medias con población vulnerable. Un estudio de casos en el área metropolitana de Buenos Aires”. En Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 7, Número 4.
- Camilloni, A. (1991).** “Alternativas para el régimen académico”. En Revista Iglú Número 1. Buenos Aires.
- Christen, A. (2009).** “Transforming the Classroom for Collaborative Learning in the 21st Century”. Disponible en https://www.acteonline.org/uploadedFiles/Assets_and_Documents/Global/files/Publications/Techniques/2009/tech_jan09_Transforming_the_Classroom_for_Collaborative_Learning_in_the_21st_Century.pdf
- CIMAS (2009).** Manual de Metodologías participativas. Madrid: CIMAS. Disponible en http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf
- Duro, E y Nirenberg, O. (2012).** Un método para la Autoevaluación y la mejora de la calidad educativa. Sistematización de experiencias en escuelas primarias argentinas 2006-2012. UNICEF-CEADEL. http://www.unicef.org/argentina/spanish/revista-calidad-educativa-correccion_subir8-8.pdf
- Duro, E. (2016).** Enfoque y Misión de la Secretaria de Evaluación. Evaluación de la Calidad Educativa. Notas de contexto. Ministerio de Educación y Deportes de la Nación.
- Duro, E y Nirenberg, O. (2014).** Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE): un camino para mejorar la calidad educativa en escuelas primarias. UNICEF Argentina. Buenos Aires. 2010. Disponible en <http://www.ceadel.org.ar/IACEunicef/IPAplicacion.html>
- Dillembourgh, P. (1999).** What do you mean by Collaborative Learning?. In P.Dillenbourgh(Ed) Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches. Pp. 1-19. Oxford:Elsevier.
- Hopkins, H., M. Ainscow y M. West. (1994).** School improvement in an era of change. Londres: Cassell.
- Johnson, D. W., Johnson, R., Holubec, E. (1993).** Circles of learning. 4th ed., Edina, MN, Interaction Book Company.
- IIFE-UNESCO (2000).** “Resolución de problemas. Módulo 7”. En Diez Módulos destinados a los responsables de procesos de transformación educativa. Disponible en http://www.montes.upm.es/sfs/E.T.S.I.%20Montes/Sub.%20Calidad/Recursos%20Competencias/Archivos/2000_IIFE%20BUENOS%20AIRES_%20Guia%20educacion%20RESOLUCION%20PROBLEMAS.pdf

- Kegan, R. y L. Lahey. (2009).** Immunity to change. MA: Harvard University Press.
- Leithwood, K., Louis, K., Wahlstrom y S. Anderson. (2010).** Investigating the links to improved student learning. Final report of research findings. The Wallace Foundation. Disponible en: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>
- Longás, J., Civís L., Riera J., Fontanet A. et al (2008).** “Escuela, educación y territorio. La organización en red local”. Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social N° 15.
- Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2009).** “Orientaciones para la elaboración del Proyecto Escuela. Para unidades educativas del nivel primario de la educación común, de educación especial y de educación de adultos” Disponible en http://www.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/curricula/caja/pe_primaria.pdf
- Ministerio de Educación y Deportes de la Nación (2016).** Plan Estratégico Nacional 2016-2021. “Argentina Enseña y Aprende”
- OCDE. (2013).** PISA 2012. Disponible en <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm>
- PNUD (2009).** Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf
- Red Argentina para la Cooperación Internacional. “Elementos básicos necesarios para la confección de un proyecto” En Manual de Cooperación Internacional. Disponible en <http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/05/Capitulo-12.pdf>
- Santos Guerra (1993).** La evaluación un proceso de diálogo, comprensión y mejora”. En Revista Investigación en la escuela, Número 20, Málaga.
- Terigi, F. (2009).** Las trayectorias escolares: del problema individual al desafío de política educativa. Buenos Aires: Ministerio de Educación
- UNESCO. (2016).** “Recomendaciones de política educativa en América Latina en base al TERCE”. UNESCO/ TERCE. Disponible en <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Recomendaciones-politicas-educativas-TERCE.pdf>
- UNESCO (2014).** Informe de resultados TERCE. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002439/243979s.pdf>

ANEXO

Glosario

Acciones para la solución de situaciones problemáticas

Se realizan para garantizar el logro de los objetivos establecidos. Indican cómo se desarrollará el proyecto, además del tipo de recursos humanos y materiales requeridos. Es necesario establecer un conjunto de actividades por cada resultado definido. Al igual que en el nivel anterior, las acciones propuestas para la obtención de cada resultado deben ser suficientes para garantizar su cumplimiento.

Las actividades planteadas en este nivel son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos. Por ejemplo: para los objetivos general y específicos señalados más arriba, serían posibles actividades:

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

Aprendizaje colaborativo:

El aprendizaje colaborativo es entendido como el uso instruccional de pequeños grupos de forma tal que los estudiantes trabajen juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás (Johnson, 1993). Este tipo de aprendizaje no se opone al trabajo individual, ya que puede observarse como una estrategia complementaria que fortalece el desarrollo global del alumno. Los métodos de aprendizaje colaborativo comparten la idea de que los estudiantes trabajan juntos para aprender y son ellos los responsables de su propio aprendizaje y el de sus compañeros (Dillembourgh, 1999).

Núcleos de Aprendizajes Prioritarios (NAP)

Los NAP son los contenidos comunes del sistema educativo argentino. Conforman un conjunto de saberes que ningún alumno debe dejar de aprender en cualquier escuela del país, más allá de las particularidades sociales. La identificación de estos núcleos de aprendizajes es el resultado de un acuerdo político de alcance nacional, logrado a través de una serie de encuentros e intercambios entre 2004 y 2012. En el marco del Consejo Federal de Educación, los ministros de Educación de las provincias (incluida la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) participaron activamente en la definición de los NAP de las distintas materias, desde el nivel inicial hasta la educación media. De esta manera, quedó conformada una base común para la enseñanza en todo el país.

Guía para la elaboración de las relatorías de los Ejercicios

Se recomienda que cada facilitador realice una relatoría por grupo y luego el grupo facilitador realice una relatoría unificada por Ejercicio.

| | |
|--|--|
| Ejercicio (nombre y número) | |
| Escuela (nombre y número) | |
| Fecha de realización del Ejercicio | |
| Grupo de ...(docentes y directivos, familias, estudiantes) | |
| Número total de participantes en el grupo. | |
| Cantidad de subgrupos | |
| Objetivo del Ejercicio | |
| Técnicas empleadas | |
| Problemas trabajados | |
| Acuerdos alcanzados | |

