

ESTAMOS EN CAMINO...

PALABRAS DESDE NUESTRA EXPERIENCIA...

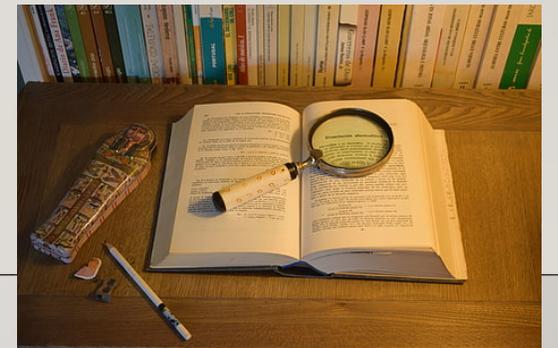
---

GOLES PATRICIA

MINOZZI EGLE

RETANA ROSA

VENTUREIRA MONICA



# ESTAMOS EN CAMINO...

- ❑ Prepararse para rendir un concurso de ascenso implica mucha movilización, transitar este tiempo en contextos tan adversos como el presente nos puede provocar sentimientos encontrados y contradictorios.
- ❑ Empecemos por rescatar que esta instancia implica el encuentro con compañeros y compañeras con los cuales reflexionamos y nos posicionamos frente al rol de conducción de instituciones educativas.
- ❑ Es un tiempo que moviliza y qué nos invita a pensar ¿Por qué quiero ser directivo?, ¿Cómo me imagino en esa función?, ¿Qué no quiero en esa función?.
- ❑ Es un tiempo productivo de mucha lectura de textos pero también de lecturas de realidades educativas para llegar a síntesis.
- ❑ Es un tiempo que requiere lecturas críticas y mucho entusiasmo con la esperanza puesta en proyectos colectivos.



# MODULO 3

---

- *Creemos importante ver a estos módulos como un “ trayecto”...un camino espiralado; en donde los primeros conceptos que compartimos pueden ser enriquecidos por los aportes de los siguientes .Por esa razón vamos a volver sobre ellos y luego avanzaremos.*



# EQUIPOS DIRECTIVOS CON DOS DESAFÍOS FUNDAMENTALES

---

CONVIVENCIA  
DEMOCRÁTICA

TRANSFORMACIÓN



EN POS DE “LA MEJORA DE  
LA CALIDAD”



## CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA

---

INCLUIR LA DIFERENCIA



EXCLUIR LA DESIGUALDAD

PASAR DE ESCUELA HOMOGENEA



COMUNIDADES DE APRENDIZAJES

PASAR DE UNA ESTRUCTURA



APRENDIZAJES ABIERTOS Y

BUROCRÁTICA

FLEXIBLES

## TRANSFORMAR

GESTION DE CONTROL



GESTION INTEGRADA, INTERACTIVA.



GENERADORA DE CONOCIMIENTOS Y EQUIPO DE TRABAJO.

---

# LIDERAZGO

---

- LIDERAZGO CAPAZ DE



POTENCIAR



DESARROLLAR



ACOMPañAR

CLIMAS ESCOLARES MEJORES



# FUNCION DIRECTIVA GARANTE DE

---

- PROMEVER Y FACILITAR PARTICIPACION
- CONSTRUIR CONFIANZA Y COMUNICACION



# EQUIPO DIRECTIVO *COMO* AUTORIDAD PEDAGOGICA

---

- TOMAR DECISIONES
- DELEGAR
- NEGOCIAR
- CONFORMAR Y CONDUCIR EQUIPOS
- ASESORAR PEDAGOGICAMENTE
- COMUNICAR



# INNOVACIÓN UN CAMINO A LA MEJORA...

---

Transitamos también en un Módulo anterior por el PLAN INSTITUCIONAL y EL PROYECTO DE MEJORA **aquí nos invitan a pensar** :

No todo cambio es innovación ni implica mejora.

No toda mejora implica innovación y viceversa.

No toda innovación puede ser el camino hacia la Mejora .

El concepto de **INNOVACION**, entendido como un cambio en las prácticas hegemónicas **consiste en MODIFICAR** reglas, estructuras y practicas que construyeron la "matriz escolar tradicional". Conocida como *gramática escolar* .



# PLAN DE MEJORA - MOVIMIENTO DE MEJORA DE LA EFICACIA ESCOLAR.

- Habiendo repasado las funciones del equipo directivo, las características de un PI y la proyección de un Plan de Mejora, ahora el Módulo 3, nos propone introducirnos en el:
- 

## MOVIMIENTO DE MEJORA DE LA EFICACIA ESCOLAR:

- Fijación de objetivos finales

Proceso de cambio sistemático en cuatro niveles

1. Contexto
2. Escuela
3. Aula
4. Alumnado



# MEJORA ESCOLAR... ALGUNAS APRECIACIONES

---

Para una mejora escolar las dinámicas deben ser graduales y sostenidas en el tiempo.

No es lineal porque es complejo.

Cada etapa presenta distintos desafíos.

Liderazgo distribuido.



# MEJORA ESCOLAR SOSTENIDA... ¿CÓMO HACER PARA QUE FUNCIONE?

---

1. Liderazgo directivo.
2. Gestión pedagógica.
3. Mejora Escolar.
4. Gestión del contexto.



## TRES NIVELES DE CAMBIO.

---

1. El más superficial refiere a nuevos o revisados materiales (recursos didácticos, curriculares).
2. El segundo nivel es el de las prácticas (estrategias didácticas).
3. El más profundo, el de las creencias (supuestos pedagógicos).



# COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE

---

Hace tiempo que buscamos superar el individualismo en la tarea docente:

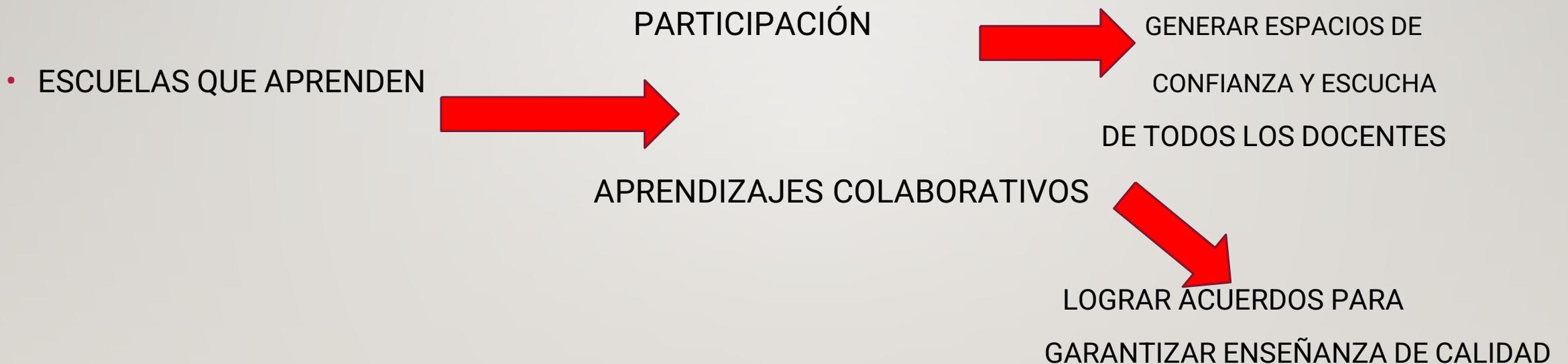
(“Cada maestro/a con su librito”).

Esto requiere el desarrollo de estructuras adecuadas donde cada docente pueda sentirse implicado, así como una metodología de trabajo que permita formarse en la acción y en la reflexión con otros.



# PARA AMPLIAR EL TEMA CONSULTAR EL TEXTO DE MALPICA BASURTO: COMUNIDADES DE APRENDIZAJE, A PARTIR DE LA PÁGINA 6: CÓMO SE CONSTRUYEN Y DESARROLLAN .

---



Para ampliar el tema consultar el texto de MALPICA BASURTO Comunidades de aprendizaje a partir de la página 6...Como se construyen y desarrollan.



# COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

---

- Una escuela que aprende traslada esta estrategia a los estudiantes.
- Para una real apropiación de conocimientos se propone el aprendizaje basado en proyectos (ABP-el qué y el cómo aprender de un modo innovador, cómo podemos encauzar el proceso de innovación desde la escuela), con acciones inmersas en la comunidad tomando contacto con los problemas y necesidades de la misma.
- Se considera que cada estudiante, como todo sujeto social, tiene habilidades, intereses y ritmos de aprendizaje únicos, por lo cual toda propuesta educativa debe contemplar la diversidad.

## Sugerencia:

- Re visitar el módulo 2, página 17, rescatar las ideas del trabajo colaborativo, la reflexión sobre las propias prácticas, las redes entre escuelas que promueven el aprendizaje horizontal y fortalecen la idea de sistema educativo en contraposición con la escuela isla, individual.



# EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA LA MEJORA EDUCATIVA

❑ Líder como catalizador.

❑ Requiere compromiso para:

Motivar

Desarrollar capacidades profesionales, crear condiciones organizacionales y materiales para que los docentes modifiquen sus prácticas y en consecuencia el aprendizaje de los estudiantes.

Sostener una cultura colaborativa y en comunicación con las familias y el entorno.

AMPLIAR con textos de Anderson y Anjinovich.



Capacidad para mejorar la práctica pedagógica.  
Intervenir en :



SUGERENCIA

Revisitar para fortalecer ideas:

Módulo 2. Pág. 15 y 16. Hacia un liderazgo distribuido.

Pág. 17: La comunicación en el proceso de liderazgo hasta pág. 20

# ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

---

**El equipo directivo debe coordinar el proyecto curricular institucional**, supervisar y evaluar la enseñanza y monitorear el aprendizaje de los estudiantes. Algunos autores han llamado núcleo pedagógico el lugar donde confluyen el contenido, el docente y el estudiante. Estos tres componentes están inter relacionados.

**Los directivos deben planificar herramientas y estrategias** para intervenir en este núcleo: observación de clases, producciones de estudiantes, espacios de diálogos : entrevistas, en equipos según características de cada nivel: por áreas, por ciclos, observación entre pares, análisis de casos, entre otros. La retroalimentación que proporcionan estas herramientas, permite avanzar en prácticas que fortalecen las propuestas institucionales. El asesoramiento permite ir construyendo proyectos articulados desde prácticas pedagógicas sostenidas en marcos conceptuales acordados en los equipos de trabajo. Se sugiere analizar la bibliografía propuesta sobre este tema: entre ellos Anijovich.



**El liderazgo pedagógico** intentará promover una práctica reflexiva a través de las comunidades profesionales de aprendizaje. Esto requiere el uso de determinados dispositivos. Ver definición de dispositivo (pág. 16 del módulo)

Una autora propone un modelo de Aprendizaje Inclusivo y Efectivo para la formación docente. Este modelo toma la triada didáctica desde una mirada diferente destacando la cooperación y la integración entre la teoría y práctica. Ver página 17 del módulo 3. Este modelo pensado para la formación docente pueden ser consideradas por los equipos directivos en el proceso de formación continua de los equipos docentes.

Se propone abandonar la educación bancaria (concepto acunado por Paulo Freire)

**TODAS ESTAS IDEAS DE TRABAJO NO PUEDEN SEPARARSE DE LA CONSTRUCCIÓN DE UN CLIMA INSTITUCIONAL DEMOCRÁTICO Y PARTICIPATIVO.**



# ¿LIDER DE LA POLÍTICA EDUCATIVA?



Es responsabilidad del directivo **promover un buen clima y una buena convivencia**, entre el equipo docente y la comunidad.

**Convivencia:** la escuela el ámbito en el que aprendemos a vivir con otros por fuera del espacio familiar.

# LA ESCUELA COMO...

---

LA ESCUELA ES EL TERRENO DE LA CONVIVENCIA.

PRIMER ESPACIO DE SOCIALIZACIÓN.

POR LO TANTO DESDE LOS DIFERENTES ROLES SE CONLLEVA AL ENCUENTRO ENTRE PERSONAS.



SE APRENDE A CONVIVIR, DE MANERA CONSCIENTE. ES ESENCIAL, PORQUE LA CONVIVENCIA TIENE RELACIÓN ESTRECHA CON LA PROPUESTA PEDAGÓGICA.



# LA CONVIVENCIA NO OCURRE SIN CONFLICTO

POR CUANTO:

---

ENSEÑAR A CONVIVIR REQUIERE FORMAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVAS.

ARGUMENTOS CONSTRUIDOS DESDE EL PENSAMIENTO CRÍTICO, ENTONCES...



ENSEÑAR A ENFRENTAR EL CONFLICTO A TRAVÉS DEL DIÁLOGO

ENSEÑAR ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN.

LA CONVIVENCIA ES UNA CUESTIÓN DE CIUDADANÍA, ASUMIR DERECHOS Y OBLIGACIONES, RECONOCER AL OTRO, DESDE LA ÉTICA DE LA IGUALDAD Y LA DIGNIDAD.

ESTE APRENDIZAJE SUPONE EL RESPETO POR LA NORMATIVA VIGENTE.

ESTO ES PRODUCTO DE UNA CONSTRUCCIÓN EN LA QUE PARTICIPAN

TODOS LOS ACTORES ESCOLARES JUNTO CON LA COMUNIDAD.



# IDEAS FUERZAS - CONVIVENCIA

---

- LAS INSTITUCIONES COMO CONTENEDORAS
- LAS COMUNICACIONES EN UN LUGAR DE CENTRALIDAD
- LOS MOVIMIENTOS, EN TANTO ROLES, NO APROPIADOS, COMO LA VERTICALIDAD.



- TRANSFORMACIÓN PARA LA CONVIVENCIA PACÍFICA



# ¿CÓMO ABORDAMOS EL CONFLICTO?

## DISPOSITIVOS

---

- PEDAGÓGICOS Y COOPERATIVOS

- REDES DE CONVIVENCIAS

- RUEDAS DE CONVIVENCIAS

- CIRCULARIDAD ★



# IDEAS QUE SINTETIZAN EL MÓDULO 3

**El liderazgo pedagógico transformador** promueve procesos de cambio que impactan en los procesos de enseñanza y aprendizaje. A la vez que instala una cultura de la mejora al desarrollar las capacidades cognitivas y socioemocionales de todos los miembros de la comunidad, en un clima escolar de sana convivencia y participación.

**Llamamos innovaciones decisivas** a aquellas experiencias, proyectos o metodologías, que pueden ser implementadas en una institución educativa para generar una poderosa apropiación del conocimiento por parte de los alumnos. Movilizando la voluntad, el deseo y la pasión de aprender. Las innovaciones decisivas buscan crear comunidades de aprendizaje y postulan principios de aprendizaje dialógico (Freire, 1996), pragmatismo democrático (Dewey, 1996) y educación para la comprensión (Perkins, 2010).



# SE PLANTEA COMO CIERRE DEL MÓDULO 3 UNA PRODUCCIÓN ESCRITA CON UNA ESTRUCTURA DE 4 ÍTEMS.

---

Para ello, leer más de una vez, el caso o situación problema.

Evitar supuestos (atenerse a lo escrito) para ello diferenciar datos, preguntas e ideas fuerza, identificar y vincular categorías conceptuales desarrollada en los módulos con la situación planteada.

Abrir algunas hipótesis de lo que se plantea, brindar respuestas fundamentadas y contextualizadas que busque la mejora escolar con impacto institucional.

Brindar respuestas fundamentadas y contextualizadas que busque la mejora escolar con impacto institucional.



### **1TEM 1.PLANTEO DEL CASO.**

EL ENUNCIADO DESARROLLA **DIVERSOS ASPECTOS** QUE TE PERMITIRÁN IDENTIFICAR EL/LOS PROBLEMAS A RESOLVER.

---

- Hay ejemplos de abordajes de casos en la Bibliografía que plantea el Módulo 3.
- CIPPEC Aprender de las Escuelas.
- Las familias como aliadas de la mejora escolar.
- Acompañar al docente. Asesoramiento en estrategias de aprendizaje.
- Krichesky, Gabriela J.; Murillo, F. Javier LA COLABORACIÓN DOCENTE COMO FACTOR DE APRENDIZAJE Y PROMOTOR DE MEJORA. UN ESTUDIO DE CASOS. Modalidades de trabajo colaborativo. c) La resolución de problemas (pág.149).
- Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. Claudia Romero
- También es importante tener en cuenta los aportes que dejaron el Módulo 2 Políticas educativas y su contextualización institucional. Pág. 4 y Sistema de Gestión Escolar WEB, Página 11 a 15 cuando se escribe o se lee un caso.
- Otra mirada a la hora de escribir o leer un caso es tener en cuenta los tres niveles de cambio: el más superficial refiere a nuevos o revisados materiales (recursos didácticos, curriculares), el segundo nivel es el de las prácticas (estrategias didácticas) y, el más profundo, el de las creencias (supuestos pedagógicos).



*ITEM 2. ENTREVISTA CON LA DIRECTORA/EQUIPO DIRECTIVO. LAS PREGUNTAS SUGERIDAS EN EL PUNTO 2 DE LA ACTIVIDAD PODRÍAN SER LA BASE DE UN CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE INDAGACIÓN. PARA ELLO TE SUGERIMOS REALIZAR UNA TABLA QUE PERMITA EVIDENCIAR LAS OPCIONES Y POSIBLES RESULTADOS.*

---

### En la Bibliografía del Módulo 3.

- Páginas 9 a 11 del Módulo 3
- Hopkins David, Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva. Se plantean ocho propuestas (preguntas) que están formuladas como teorías de la acción dentro de una estrategia general para la reforma escolar y sistémica.
- Krichesky, Gabriela J.; Murillo, F. Javier LA COLABORACIÓN DOCENTE COMO FACTOR DE APRENDIZAJE Y PROMOTOR DE MEJORA. UN ESTUDIO DE CASOS. Entrevistas semi-estructuradas 140 a 145.
- En la Bibliografía del Módulo 2
- RED DE ESCUELAS DE APRENDIZAJE. UNA INICIATIVA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA EN 2.000 ESCUELAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES en Frydman, Brenda, en Vinacur y Landeo. Página 14 se plantean ejemplos de innovaciones...Redes de Tutorías, Proyecto de Vida, Proyecto #35, Barrios Estratégicos, Directores Estratégicos.



---

**Item 3.** *La propuesta que elabores para el Equipo directivo deberá estar basada en alguna de las que contextualizan **la innovación escolar (1)**, y que han sido desarrolladas en desarrollo del módulo. Las distintas estrategias a través de las cuales se despliega **el liderazgo pedagógico (2)** deberían tender a instalar lo que se conoce como **práctica reflexiva(3)**, que promueve el desarrollo de nuevos conocimientos sobre la enseñanza a partir de la reflexión sobre la experiencia, como ya analizamos en el abordaje de **las comunidades profesionales de aprendizaje (4)**.*



---

## Innovación Escolar (1)

- En la Bibliografía del Módulo 2
- RED DE ESCUELAS DE APRENDIZAJE. UNA INICIATIVA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA EN 2.000 ESCUELAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES en Frydman, Brenda, en Vinacur y Landeo. Página 14 se plantean ejemplos de innovaciones...Redes de Tutorías, Proyecto de Vida, Proyecto #35, Barrios Estratégicos, Directores Estratégicos.
- En la Bibliografía del Módulo 3
- Axel Rivas. 50 Innovaciones. Llamamos innovaciones decisivas a aquellas experiencias, proyectos o metodologías que pueden ser implementadas en una institución educativa para generar una poderosa apropiación del conocimiento por parte de los alumnos, movilizandando la voluntad, el deseo, la pasión de aprender. Las innovaciones decisivas buscan crear comunidades de aprendizaje y postulan principios de aprendizaje dialógico (Freire, 1996), pragmatismo democrático (Dewey, 1996) y educación para la comprensión (Perkins, 2010).
- XII Foro Documento Básico. Axel Rivas Cambio e innovación educativa: las cuestiones cruciales DOCUMENTO BÁSICO.



---

## Liderazgo Pedagógico (2)

- En la Bibliografía del Módulo 3
- Páginas 14 a 17 del Módulo 3
- Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente Jorge Ulloa y Jorge Gajardo.
- XII Foro Documento Básico. Axel Rivas Cambio e innovación educativa: las cuestiones cruciales DOCUMENTO BÁSICO.
- Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. Claudia Romero



- 
- Práctica Reflexiva (3)
  - En la Bibliografía de Referencia del Módulo 3
  - Anijovich, R.; Capelletti, G. (2018). La práctica reflexiva de los docentes en servicio. Posibilidades y limitaciones. Espacios en Blanco. Revista de Educación, 28, 75-90. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
  - Comunidades Profesionales de Aprendizaje (4)
  - En la Bibliografía del Módulo 3
  - Páginas 6 a 14 del Módulo 3.
  - Malpica Basurto Las comunidades de aprendizaje profesionales para la innovación pedagógica sostenible.
  - Malpica Basurto EVALUACIÓN DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA ESCUELA EN COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE.



**ITEM 4.** RECUERDA QUE EL CASO ES APLICABLE A TODOS LOS NIVELES Y MODALIDADES, YA QUE NO SE EXPLICITA A QUÉ ÚLTIMO AÑO CORRESPONDE, Y ASUMIENDO **QUE LA INCORPORACIÓN DE LA TECNOLOGÍA** ES UN TEMA TRANSVERSAL A TODOS.

---

- Módulo 2 Sistema de Gestión escolar WEB, página 11.
- Plataforma Educativa. Ministerio de Educación Santa Fe



LOS TIPOS DE LIDERAZGO DE D.HOPKINS EN SU LIBRO MEJORA ESCOLAR, LIDERAZGO Y REFORMA SISTÉMICA: UNA RETROSPECTIVA...  
PUEDEN CONSIDERARSE OBJETIVOS DE ESTE MÓDULO 3.

---

- Desarrollar, fomentar e incorporar la narrativa de la reforma sobre aprendizajes estudiantiles – ***Liderazgo para el aprendizaje.***
- Crear oportunidades de formación docente relevantes para las necesidades formativas de cada docente y que estén alineadas con las prioridades de desarrollo de la escuela– ***Liderazgo adaptativo.***
- Asegurar consistencia y un rápido desarrollo a través de un diagnóstico preciso de los progresos de la escuela junto con una senda bien definida de mejora– ***Liderazgo estratégico.***
- Fomentar una reforma a nivel del sistema mediante la adopción de una variedad de roles “extraescolares” y el uso activo de las redes– ***Liderazgo sistémico.***

