

CÍRCULO N° 4 AÑO 2018

*La gestión pedagógica
en el Nivel Inicial*

**NIVEL INICIAL
COORDINADOR**

Agenda

Actividad 1 - Apertura

En pequeños grupos y entre todos
(60 minutos)

Actividad 2 - La gestión del equipo directivo

En pequeños grupos y entre todos
(60 minutos)

Actividad 3 - Nuestro punto de partida

Individual y entre todos
(60 minutos)

Actividad 4 - Generar líneas de acción

Individual y entre todos
(60 minutos)

Presentación

El equipo directivo tiene la responsabilidad de encargarse de la gestión institucional y pedagógica de una institución educativa. En este sentido, asume la importante función de arbitrar las condiciones habilitantes para que la institución cumpla con su meta educativa: garantizar aprendizajes de calidad.

Este círculo hará foco en el trabajo con herramientas de gestión escolar. Se abordarán los elementos centrales de una Planificación Estratégica Situacional, con especial hincapié en aquellas intervenciones que, desde el rol directivo, permitan aproximarse a los objetivos pedagógicos propuestos en relación con el fortalecimiento de la enseñanza.

Se tratará el análisis de un punto de partida para identificar dónde se pondrá énfasis como equipo, cuáles serán aquellas prácticas de la gestión pedagógica a las que se deberá atender principalmente, e identificar con claridad cuál es la esencia de los acuerdos a lograr, para fortalecer la enseñanza de las capacidades de comunicación y resolución de problemas.

Como objetivo de este círculo, se espera que los docentes puedan reflexionar en torno a los siguientes puntos:

- las dimensiones de la gestión;
- la importancia del rol directivo en la promoción de las líneas de trabajo institucional habilitantes para la mejora en la enseñanza y su trascendencia en la toma de decisiones pedagógicas y establecimiento de acuerdos.

Contenidos y capacidades

Contenidos

- La Planificación Estratégica Situacional: análisis de la práctica de gestión en su dimensión pedagógico didáctica. Definición del estado de situación y reflexión de los objetivos y acciones realizadas.

Capacidades

Cognitivas

- Pensamiento crítico.

Intrapersonales

- Aprender a aprender.

Interpersonales

- Trabajo con otros y comunicación.

Propuesta de trabajo

Actividad 1. Apertura (60 minutos)

Para dar inicio a este encuentro, trabajaremos sobre la importancia y centralidad de la función pedagógica de los equipos de conducción, en tanto agente que motoriza y promueve la mejora en las prácticas pedagógicas de la institución.

Asimismo, plantearemos un espacio de intercambio analizar las particularidades que hacen de la gestión directiva un elemento central de las prácticas pedagógicas institucionales.

1. En pequeños grupos, les proponemos reflexionar sobre los siguientes interrogantes:
 - ¿Cuál es el rol que los equipos directivos tienen sobre las prácticas de enseñanza en las salas?
 - ¿Qué estrategias de acompañamiento realizan en sus instituciones para apoyar a los docentes en sus prácticas de enseñanza?
 - ¿Qué impacto tiene el modo de conducción institucional en los aprendizajes?
 - ¿Diferencian las prácticas relativas a la gestión institucional de las vinculadas a la gestión pedagógica?
 - ¿Cuáles son las prácticas habituales que pueden enmarcar dentro de la función pedagógica de los equipos directivos?
 - ¿Cuáles son las prácticas habituales que pueden enmarcar dentro de la función pedagógica de los equipos directivos?

2. Tomando en cuenta las reflexiones anteriores, les solicitamos escribir un breve párrafo con las conclusiones en torno a la importancia de la función de los equipos directivos para acompañar las prácticas de enseñanza.
3. Los invitamos a compartir las producciones entre todos.

Orientaciones para el coordinador

Para realizar la apertura del encuentro, el coordinador propondrá un espacio de intercambio en relación con las implicancias del equipo directivo en el acompañamiento de las mejoras de las prácticas de enseñanza.

Se sugiere tomar registro escrito de las conclusiones alcanzadas entre todos.

Resulta fundamental enfatizar la importancia del equipo directivo como garante de cualquier cambio que se impulse a nivel institucional. A su vez, se sugiere trabajar la idea de que las acciones de este rol tienen un gran impacto sobre la escuela y que, por esta razón, siempre habrá cuestiones para mejorar.

Actividad 2. La gestión del equipo directivo (60 minutos)

En esta segunda actividad, tomaremos como eje el accionar de los equipos directivos en la conducción de sus instituciones. Asimismo, les presentamos el enfoque de la Planificación Estratégica Situacional.

1. Tomando en cuenta las reflexiones de la primera parte de este encuentro, les proponemos realizar, en pequeños grupos, un punteo vinculado al trabajo que realizan como equipo directivo sobre las siguientes cuestiones:
 - cómo realizan un diagnóstico de la realidad institucional;
 - cómo determinan prioridades, objetivos, líneas de acción, pasos a seguir, etcétera;
 - qué acciones concretas llevan a cabo para cumplir esas prioridades establecidas;
 - cómo comprueban en la práctica las acciones previstas.

2. Luego de esto, los invitamos a compartir las producciones entre todos.

Orientaciones para el coordinador

El objetivo de esta actividad es que los equipos directivos puedan hacer visibles las acciones de planificación que realizan para conducir sus instituciones y que se aproximen a las conceptualizaciones del enfoque de la Planificación Estratégica Situacional.

Se sugiere al coordinador realizar una exposición dialogada sobre la Planificación Estratégica Situacional apoyándose en la proyección del PPT (Power Point) *Planificación Estratégica Situacional* (anexado junto este círculo).

Para profundizar la exposición oral se retomarán las siguientes cuestiones:

- el proceso de planificación estratégica oficia como herramienta de trabajo concreta para promover acciones de mejora;
- análisis del punto de partida; elección del foco de trabajo;
- formulación del punto de llegada;
- establecimiento de objetivos;
- importancia de la evidencia y la instancia de ajustes.

El interés es destacar que la Planificación Estratégica Situacional se diferencia de la tradicional porque es flexible y, si bien tiene claro donde desea llegar, no da nada por sentado.

Siempre se decide con evidencia, es decir, no se marca la ruta en el vacío. Es imprescindible reunir información para analizar qué acciones resultan, cuáles no y qué obstáculos se presentan.

Esto siempre se realiza de un modo u otro, el tema es que no se lleve a cabo cuando cierre el ciclo lectivo, sino lograr una anticipación que permita realizar los cambios a tiempo. Es fundamental que la exposición se articule con un espacio de intercambio de ideas entre los participantes para abrir al debate la propuesta y profundizar su comprensión conceptual.

Actividad 3. Nuestro punto de partida (60 minutos)

Esta actividad tiene como propósito realizar un análisis del punto de partida de cada institución para identificar dónde hacer foco como equipo, cuáles serán aquellas prácticas de la gestión pedagógica a las que atender principalmente, e identificar con claridad cuál es la esencia de los acuerdos a lograr para fortalecer la enseñanza y los aprendizajes. Abordaremos los elementos centrales de una Planificación Estratégica Situacional, centrada en aquellas intervenciones que desde el rol directivo nos permitan aproximarnos a los objetivos pedagógicos propuestos en relación al fortalecimiento de la enseñanza.

1. Les proponemos, de forma individual, completar un cuadro como el que se presenta a continuación y construir un instrumento que permita hacer visible el punto de partida de su institución para luego diseñar líneas de acción.
2. Luego de esto, los invitamos a compartir las producciones entre todos.

Aspectos	Descripción	Situación de la institución
Instancias de formación internas y externas	Contempla todos aquellos espacios de formación que el equipo docente haya realizado, tanto desde las acciones que ha generado el Programa FDS (Formación Docente Situada) como también desde aquellos espacios que se hayan fomentado desde la propia institución (cursos, jornadas de reflexión, trabajos sobre consignas particulares, etcétera). Se considera, además, las instancias de formación individual que haya transitado el equipo docente.	

<p>Planificación de la enseñanza a nivel institucional</p>	<p>Contempla tanto las acciones emprendidas desde el equipo directivo y su labor pedagógica en actividades de la planificación de la enseñanza, así como las acciones que los docentes realizan a nivel individual.</p> <p>La planificación de la enseñanza contempla los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la revisión y trabajo a partir de los NAP y los Diseños Curriculares; • la elaboración de criterios de evaluación institucional. 	
<p>Acompañamiento de las prácticas de enseñanza</p>	<p>Contempla el plano de la concreción de la planificación realizada por el docente, el currículo en acción. Aquello que efectivamente se les propone a los alumnos. Es otro aspecto central que debe acompañar el equipo directivo a partir de la observación de clases, cuadernos y carpetas de los alumnos. El objetivo de esta práctica de observación es poder acompañar al equipo docente en establecer los ajustes necesarios para dirigirse hacia el horizonte compartido de saberes a enseñar y garantizar. El formato de las actividades que se proponen en la enseñanza marca en gran medida el vínculo que el alumno tendrá con el objeto de conocimiento.</p>	

Orientaciones para el coordinador

El objetivo de esta actividad es trabajar sobre un punto de partida que permita implementar acciones de mejora institucional. Por lo tanto, es fundamental que el coordinador recupere el

sentido que se le atribuye a la mejora, no necesariamente porque algo esté mal, sino porque simplemente siempre hay aspectos que aún pueden fortalecerse. Lo esencial en un proceso de mejora, no es simplemente implementar nuevas acciones, sino que estas se hagan de modo sistemático; es decir, que todos sepan porque se harán, qué se espera y con qué frecuencia. Que no sean de una sola vez, sino que se instalen como prácticas habituales propias de la institución.

Es central destacar que el modelo propuesto enfatiza los principales aspectos de una Planificación Estratégica Situacional. Asimismo, se debe remarcar la idea de que no se trata de efectuar un diagnóstico duro, sino de conocer las principales posibilidades de cada aspecto para que cada equipo directivo la capitalice en función de su realidad institucional.

No todos comparten el mismo punto de partida, por lo tanto, el instrumento que construyan para “leer” su realidad institucional puede incorporar otros aspectos que consideren relevantes en vistas a pensar líneas al interior de cada institución.

Es fundamental el momento de socialización de los instrumentos construidos, dado que dichos instrumentos pueden enriquecerse a partir del intercambio colectivo.

Actividad 4. Generar líneas de acción (60 minutos)

En esta última actividad pretendemos trazar líneas de acción que permitan planificar la gestión pedagógica a lo largo del ciclo lectivo.

1. Les proponemos, de forma individual y a partir del trabajo realizado durante este encuentro, completar un cuadro como el que se expone a continuación, con el fin de planificar acciones concretas que contemplen aspectos particulares de su realidad institucional.
2. Los invitamos a compartir las producciones entre todos.

	Logros alcanzados y desafíos pendientes	Líneas de acción
Instancias de formación internas y externas		
Planificación de la enseñanza a Nivel Institucional		
Acompañamiento de las prácticas de enseñanza		

Orientaciones para el coordinador

Esta última actividad permite registrar un plan de acción que parte de los logros alcanzados y desafíos pendientes de cada una de las instituciones, con el propósito de concretar acciones de mejora y acuerdos pedagógicos institucionales.

Es importante que el coordinador explicita a los equipos directivos las siguientes cuestiones:

- tratar de que los enunciados sean concisos y breves, no grandes oraciones ya que son un instrumento para la propia reflexión. En este sentido, recorrer los grupos y destacar este aspecto o revisar las formulaciones para apoyarlos con sugerencias o preguntas. La idea es que, de esos enunciados, se puedan visualizar acciones;
- adaptar las ideas que surjan a una propuesta de corto y mediano plazo (se podría considerar mitad de año y el año entero respectivamente). A veces “ir por todo, neutraliza la importancia del foco”. Sobre todo hace dudar de qué fue realmente lo que resultó;
- que quede a criterio de cada equipo directivo seleccionar sus líneas de acción priorizadas.

El objetivo de este momento es colaborar con los equipos directivos en el acompañamiento de los acuerdos pedagógicos institucionales.

Por último, se sugiere destinar un tiempo para el cierre del encuentro.

Tareas para el próximo encuentro

En el próximo encuentro se continuará trabajando sobre la gestión pedagógica de los equipos directivos. Profundizaremos en el trabajo de acompañamiento a los docentes en sus planificaciones.

Para ello, les solicitamos que asistan al próximo círculo con planificaciones de los docentes de su institución.

Recursos necesarios

- Cañón.
- Computadora portátil.
- Anexo: *La Planificación Estratégica Situacional*.

Materiales de referencia

- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Serie FLACSO. Buenos Aires: Troquel.
- Campopiano, R., Urrutia, J. P., Emetz, C. (2017). *Curso: Cómo organizar nuestra escuela: claves para la gestión institucional*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.