

**MENDOZA - CFI
INFORME FINAL
FORMACIÓN DE DIRECTORES COMUNIDADES DE APRENDIZAJE
DICIEMBRE 2022**

ÍNDICE

I. RESUMEN.....	3
II. INTRODUCCIÓN	3
III. CONTEXTO.....	4
IV. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROGRAMAS	4
VI. DICTADO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA COHORTE I (2021) Nivel Inicial, Primario y Secundario. Segundo Año de formación.....	6
IV. DICTADO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA COHORTE II (2022). Nivel Primario. Primer Año de formación.....	15
V. CIERRE.....	21
VI. ANEXOS.....	23

I.RESUMEN

El programa Comunidades de Aprendizaje es una propuesta de mejora e innovación que lleva adelante la Dirección General de Escuelas de Mendoza (DGE) destinado a escuelas de gestión estatal de la provincia de Mendoza. En este programa se forman referentes escolares de distintas áreas. Para implementar la formación de referentes de gestión educativa en el Nivel Inicial y Primario, (Cohorte 2021 y Cohorte 2022) y Secundario (Cohorte 2021) la DGE y la Fundación Universidad Nacional de Cuyo articularon con el CEM y el Consejo Federal de Inversiones (CFI). La propuesta consistió, en una primera instancia, en el diseño de dos programas de formación, uno para cada año de formación, y el desarrollo del material para cada capacitación presencial, sincrónica y asincrónica. Se desarrollaron 6 capacitaciones para la Cohorte 2021 y 6 capacitaciones para la Cohorte 2022. Luego del diseño se llevaron adelante las capacitaciones donde se formaron 299 referentes de gestión que lograron un 82% de asistencia a los encuentros presenciales. Los referentes valoraron la formación y, mediante la encuesta de satisfacción, el 96% manifestó que recomienda realizar la capacitación a un colega y el 99% que considera que la formación enriqueció su práctica. Asimismo, se acompañó y monitoreó la formulación e implementación de un Plan Estratégico y se logró un 74% de entregas de planes de mejora para sus instituciones. De estos planes el 75%, correspondiente a quienes cursaban su segundo año de formación, mostró evidencia de implementación real. Entre estas acciones se encuentran proyectos de gestión vinculados a alfabetización, proyecto de vida de los estudiantes, el liderazgo distribuido y las propuestas de enseñanza innovadoras, entre otros. Todo esto demuestra que hubo impacto real en las instituciones y que se generó movimiento institucional liderado por referentes de gestión con una mirada estratégica y con el foco en el liderazgo. Estas entregas se fueron realizando parcialmente y los referentes fueron recibiendo retroalimentación formativa, mediada por una rúbrica, para enriquecer el plan y la entrega final. Es importante destacar que, en el marco de este programa, se llevó adelante un observatorio que contiene recursos destacados de este programa, con el objetivo de socializar las buenas prácticas y poder trascender el programa y llegar a más escuelas. A lo largo del programa se cumplieron todas las acciones propuestas y se lograron indicadores de asistencia, entregas e implementación que entusiasman y muestran un sentido de necesidad por propuestas de estas características.

II.INTRODUCCIÓN

El presente informe detalla las acciones y avances realizados por la Fundación Universidad Nacional de Cuyo para el proyecto “Formación de directores - Comunidades de Aprendizaje Mendoza (CdeA)” Cohorte 2021 (Nivel Inicial, Primario y Secundario) y Cohorte 2022 (Nivel Primario).

En primer lugar, se detalla el contexto de implementación de las capacitaciones y universo de participantes. En segundo lugar, se detallan los detalles de las tareas y subtareas comprometidas con sus correspondientes indicadores. En tercer lugar se desarrollan las reflexiones finales, lecciones aprendidas y sugerencias de implicancias a futuro.

III. CONTEXTO.

Comunidades de Aprendizaje es un programa que inicia en 2021 en la provincia de Mendoza bajo la coordinación de la Dirección General de Escuelas (DGE). El objetivo consiste en fortalecer la construcción de comunidades dentro de las instituciones a través de la formación en habilidades de gestión y liderazgo pedagógico y distribuido en distintos niveles de gestión. Para ello, se focaliza en la capacitación a referentes de gestión educativa de cada escuela.

Para lograrlo, el programa buscó potenciar la creación de espacios de colaboración, aprendizaje e intercambio de buenas prácticas entre referentes de distintas escuelas compartiendo tanto desafíos como fortalezas que permitan lograr un gran sentido de posibilidad en las instituciones educativas.

Particularmente, la formación de los referentes de gestión ha estado a cargo desde 2021 por parte del Consejo Empresario Mendocino (CEM) y en 2022 se suma la Fundación Universidad Nacional de Cuyo en el rol de formación a directores de escuelas de dos cohortes. Para llevar adelante estas acciones, la propuesta se desarrolló en alianza con diferentes organizaciones.

Para implementar la formación de referentes de gestión educativa en el Nivel Inicial y Primario, (Cohorte 2021 y Cohorte 2022) y Secundario (Cohorte 2021) la DGE y la Fundación Universidad Nacional de Cuyo articulan con el CEM y el Consejo Federal de Inversiones (CFI).

El año 2022 presentó para el sistema educativo en Mendoza un contexto de inicio complejo y desafiante. En primer lugar, tras el inicio del programa, se desarrolló durante julio el proceso de acrecentamiento en el Nivel Primario (directores) y Nivel secundario (docentes). Por esta razón se realizaron cambios en las escuelas y los referentes que se encontraban en formación. Particularmente, el proceso de acrecentamiento impactó en el universo de la formación de referentes de gestión de ambas cohortes de Nivel Primario de Cohorte 2021 y 2022.

Asimismo, la provincia se vio afectada por una serie de paros escolares. A pesar de ello, en agosto se realizaron las formaciones para ambas cohortes según la agenda planificada. Dados los cambios en los plazos, se rediseñaron estrategias de entrega de trabajos finales según los cambios experimentados en cada institución.

IV. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROGRAMAS

A continuación, se describe la Tarea 1 vinculada a “Diseño y elaboración de Programas” detallando las subtareas:

1. Diseño y elaboración del programa de Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje cohorte 1
2. Diseño y elaboración del programa de Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje cohorte 2

Diseño y elaboración del programa de Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje cohorte 1

En los meses de junio y julio se desarrolló la planificación general del programa de la Cohorte 2021 que se encuentran cursando su 2do año de formación respectivamente. Esto involucró la coordinación con los equipos la Dirección General de Escuelas (DGE) y el Consejo Empresario Mendocino (CEM) para articular el diseño de agenda, logística de encuentros presenciales, contenidos y metodologías, definición de instrumentos de seguimiento y monitoreo y evaluación.

El foco del programa de formación de la Cohorte 2021 se centró en Gestión Estratégica y Liderazgo para la innovación escolar e implementación del plan, a partir del trabajo de diagnóstico elaborado el año anterior. La propuesta consistió en una formación de 6 módulos, abordando la importancia de la gestión del director para el cumplimiento de objetivos y poder llevar adelante el Plan de Mejora e Innovación. A su vez, se hizo un hincapié especial en el liderazgo distribuido y la conformación de comunidades de aprendizaje para la mejora e innovación. En el Anexo I se encuentra el detalle del programa de formación.

Diseño y elaboración del programa de Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje cohorte 2

En los meses de junio y julio se desarrolló la planificación general del programa de la Cohorte 2022 para el 1er año de formación respectivamente. Esto involucró la coordinación con los equipos la Dirección General de Escuelas (DGE) y el Consejo Empresario Mendocino (CEM) para articular el diseño de agenda, logística de encuentros presenciales, contenidos y metodologías, definición de instrumentos de seguimiento y monitoreo y evaluación.

E foco del programa de la Cohorte 2022 se centró en la formación sobre el Gestión Estratégica y Liderazgo en base a evidencias, y diseño del plan escolar. Se planificaron 5 encuentros (2 presenciales, y 3 sincrónicos virtuales) con sus correspondientes asincrónicos para la elaboración de un plan de mejora e innovación escolar. A su vez, como último encuentro se planificó una Jornada Institucional para llevar adelante en cada escuela.

El programa está organizado en 6 módulos y aborda la importancia del director como líder pedagógico y de distribuir el liderazgo y conformar comunidades de aprendizaje para gestar un proceso de innovación y transformación escolar. En el Anexo II se encuentran el programa de formación correspondiente.

V. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE CAPACITACIONES

A continuación, se describe la Tarea 2 vinculada a “Diseño y elaboración de capacitaciones” con las subtareas correspondientes:

1. Diseñar y elaborar: 6 capacitaciones en base al programa de Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje, para la cohorte I. Diseñar y elaborar encuentros sincrónico o

presencial, actividades asincrónicas y recursos para los directivos.

2. Diseñar y elaborar: 6 capacitaciones en base al programa de Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje, para la cohorte II. Diseñar y elaborar encuentros sincrónico o presencial, actividades asincrónicas y recursos para los directivos.

En función de los programas, en los meses de junio y julio se diseñaron y elaboraron 6 encuentros para cada cohorte, y actividades asincrónicas para brindar acompañamiento y seguimiento a los planes de mejora post encuentros para garantizar su implementación. Para cada encuentro se diseñó un guion para el capacitador, material de capacitación y actividades asincrónicas.

Las capacitaciones se diseñaron en formato taller con encuentros vivenciales focalizados en el liderazgo y rol pedagógico del director. Se buscó empoderar a los directores para que puedan fortalecer el liderazgo distribuido y las comunidades de aprendizaje con los docentes referentes de cada institución. Las actividades asincrónicas buscaron que los directores puedan aprender haciendo y, por eso, están vinculadas con cada institución en particular con el objetivo de que puedan hacer e implementar un plan de mejora adecuado para la institución y, de esta manera, lograr innovación y transformación en cada escuela. En el caso de la cohorte 2021, los directores debían seleccionar dos objetivos para diseñar su plan y para implementar acciones concretas vinculadas a estos. La cohorte 2022 diseñó un plan con el objetivo de implementar acciones en el próximo ciclo lectivo. En el Anexo III se pueden encontrar los guiones de capacitaciones de la cohorte I y en el Anexo IV los de la cohorte II.

VI. DICTADO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA COHORTE I (2021) Nivel Inicial, Primario y Secundario. Segundo Año de formación.

A continuación, se describe la Tarea 3 vinculada a “Dictado y capacitación de la cohorte I) detallando el universo de participantes en primer lugar y luego las subtarefas correspondientes:

1. Dictado de capacitación
2. Acompañamiento y seguimiento en la formulación e implementación de un Plan Estratégico
3. Retroalimentación formativa
4. Convención Pedagógica
5. Diseño y Creación del observatorio
6. Implementación, comunicación y divulgación del observatorio de buenas prácticas.

Datos generales (universo)

Al finalizar el programa hay 214 referentes de gestión activos. El número es inferior al estipulado debido a los cambios en el universo de las escuelas primarias de Mendoza por el acrecentamiento de los docentes. El universo quedó entonces conformador por:

- 45 de Nivel inicial
- 113 de Nivel Primario
- 56 de Nivel Secundario

1. Dictado de capacitación en Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje

La Cohorte 2021 inició sus encuentros según cronograma estipulado. A continuación, se detallan los encuentros realizados al momento por Cohorte. En total se llevaron adelante 6 encuentros de capacitaciones a referentes de gestión replicadas en 6 comisiones en un total de **29 encuentros**:

- 24 encuentros Virtuales
- 5 encuentros Presenciales

El porcentaje de asistencia promedio entre todos los encuentros fue de un 85%. Al finalizar cada encuentro se implementaron encuestas de satisfacción para relevar percepciones de los destinatarios sobre la calidad de la formación brindada para su práctica profesional.

Promedios generales:

Nivel de asistencia Total: **85%**

- Nivel Inicial: 87%
- Nivel Primario: 86%
- Nivel Secundario: 78%

Nivel de satisfacción Total:

- De los presentes en el total de los encuentros:
 - El **84%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
 - El **83%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.
 - El **97%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.
 - El **98%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.

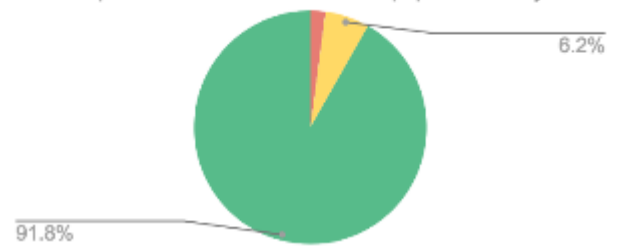
De los presentes en el total de los encuentros respondieron sobre la construcción de “Comunidad en mi Escuela”

- Si (verde)
- Lo tengo en agenda (amarillo)
- Aún no (rojo)

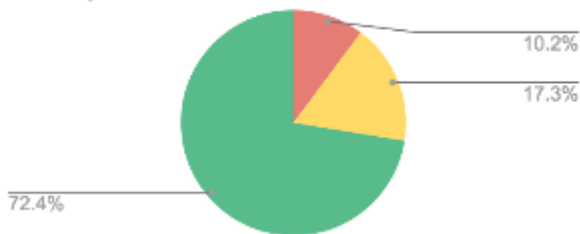
He realizado reuniones con mis referentes....



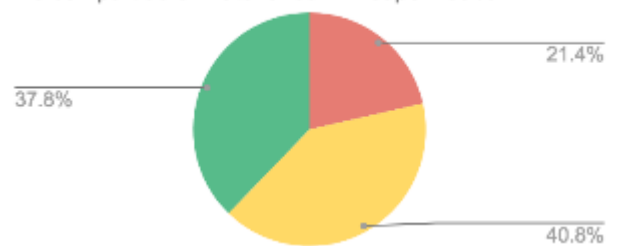
He compartido el material con mi equipo de trabajo....



He compartido la formación con mi comunidad...



He compartido el material con mi supervisor/a...



1er encuentro - Presencial: Nuestro punto de partida

Dimensiones y objetivos estratégicos como marco para pensar la propia mejora e innovación escolar.

Herramientas de liderazgo pedagógico distribuido y metodologías ágiles para la conformación de CPA dispuestas a mejorar e innovar en los modos de hacer y pensar la escuela.



El encuentro se dividió en 3 sedes: Este, Valle de Uco y Norte y Mendoza capital en las siguientes fechas y locaciones.

Región Este: Junín

Región Valle de Uco: Tunuyán

Región Centro y Norte: Mendoza Capital

Nivel de asistencia: **83%**

➤ De los presentes en el total de los encuentros:

- El **76%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
- El **76%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.
- El **95%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.
- El **96%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.



2do encuentro - Virtual: El Plan Estratégico

La importancia de formular un Plan Estratégico:

Identificación de los desafíos institucionales en base a la correcta lectura e interpretación de los datos e información que les ofrece el GEM.

Definición de los objetivos institucionales de mejora e innovación en función a los indicadores de punto de partida.

Establecimiento de las líneas de acción prioritarias nombrando referentes y estableciendo plazos concretos.

Los encuentros se llevaron adelante según agenda de cada una de las 6 comisiones

Nivel de asistencia Total: **89%**

➤ De los presentes en el total de los encuentros:

- El **88%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
- El **80%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.



- El **96%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.
- El **98%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.



3er encuentro - Virtual: Nuestro Plan de Acción

Diseño de un Plan de Acción para cada línea de acción definida en el Plan Estratégico.

Estrategias y metodologías inspiradas en el Pensamiento de Diseño para el desarrollo de la creatividad colectiva y la presentación de prototipos.

Los mismos se llevaron adelante según agenda de cada una de las 6 comisiones

Nivel de asistencia Total: **91%**

➤ De los presentes en el total de los encuentros:

- El **83%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
- El **85%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.
- El **96%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.
- El **96%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.

4to encuentro - Presencial: Hacer que suceda en un clima propicie aprendizajes

Clima escolar y bienestar de docentes y estudiantes en tiempos de incertidumbre y cambio permanente.

Entornos favorecedores para el aprendizaje.

Protocolos de retroalimentación formativa para la mejora.

Regional Sur: San Rafael

Regional Este: San Martín

Regional Este: Mendoza Capital

Nivel de asistencia: **75%**

➤ De los presentes en el total de los encuentros:

- El **78%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
- El **82%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.
- El **97%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.
- El **98%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.

5to encuentro - Virtual: El líder que aprende en comunidad

Análisis y reflexión social (con otros) sobre los primeros pasos dados hacia la mejora e innovación escolar.

El registro narrativo como memoria institucional del proceso de mejora e innovación escolar. Estrategias para recolección de evidencias de implementación de las acciones planificadas.

Los encuentros se llevaron adelante según agenda de cada una de las 6 comisiones

Nivel de asistencia: **89%**

➤ De los presentes en el total de los encuentros:

- El **90%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
- El **87%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.
- El **99%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.
- El **99%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.

6to encuentro - Virtual: La evaluación para la mejora

La necesidad de establecer indicadores de progreso y planificar las instancias de evaluación tanto de mejora en los resultados de aprendizaje como de avance respecto de las acciones planificadas.

Reconfirmación de desafíos por conquistar (objetivos) y recalibración del plan estratégico para la mejora y la innovación escolar.

Los encuentros se llevaron adelante según agenda de cada una de las 6 comisiones
Nivel de asistencia: **83%**

➤ De los presentes en el total de los encuentros:

- El **95%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
- El **90%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.
- El **98%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.
- El **100%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.

Testimonios

Al finalizar la formación los docentes impactaron en un Padlet todos sus logros, mediante la metáfora de las cumbres alcanzadas. A continuación, se comparten los links a cada Padlet:

[Padlet comisión 1](#)

[Padlet comisión 2](#)

[Padlet comisión 3](#)

[Padlet comisión 4](#)

[Padlet comisión 5](#)

[Padlet comisión 6](#)

Además, se comparten las valoraciones que surgen de las encuestas sobre lo que los directivos más destacan de los encuentros de Cohorte 2021 (Año 2):

- *“Apertura, la forma de dar la bajada y los ejemplos dados por los capacitadores, excelente!!”*
- *“Trabajar sobre casos y experiencias”*
- *“Las propuestas lúdicas, usando la tecnología”*
- *“Lo aplicable a la realidad escolar de los temas tratados y el diálogo en los grupos de colegas.”*
- *“Aprender y fortalecer mi rol ...sentirme acompañada”*

- *“Estado de continuo aprendizaje, en procesos de transformación sostenida en el tiempo, centrando nuestra labor en el alumno...”*
- *"Los testimonios de casos reales, de educadores argentinos que lograron cosas muy importantes para sus comunidades educativas"*
- *"Poder compartir experiencias con colegas. Disfrutar de las exposiciones de los facilitadores y aclarar dudas."*
- *"Cotejar con mis colegas experiencias en torno al plan de acción y mejora"*
- *"La calidad de los contenidos y la calidez de cada una de las personas a cargo del encuentro!"*
- *"La retroalimentación del Plan de Mejora con otros colegas, las dinámicas de trabajo y la claridad de las temáticas brindadas por los Profesores"*
- *"La sensación de que todavía no todo está perdido que me llevo después del encuentro"*

2.Acompañamiento y seguimiento en la formulación e implementación de un Plan Estratégico para alcanzar objetivos definidos en sus escuelas por cada director

El programa de formación que propone la Fundación Universidad Nacional de Cuyo involucra un seguimiento asincrónico de entregas parciales para la elaboración de un plan de gestión para la mejora e innovación escolar. A través de un Tablero de Seguimiento (TAS) se asigna un facilitador por institución que brinda de forma constante retroalimentación sobre las entregas que realizan los participantes sobre el diseño de los planes de mejora escolar. Luego de cada espacio sincrónico de formación se realizaba entonces una instancia de trabajo virtual asincrónico donde los directores debían avanzar en los pasos para construir su plan de mejora institucional. El porcentaje de participación fue de un 75%. Además del seguimiento asincrónico para las entregas y las correspondientes devoluciones se realizaron tutorías virtuales para acompañar el armado del Plan. En este link (<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TWaHIRHcxGRpIJG03mq5ZR2hRs3LxEr3xGP9kHNmSUM/edit#gid=1389426066>) se encuentra la consigna del Plan y en el Anexo V un Plan de Mejora completo.

El plan de mejora de Cohorte 2021 - Año 2 involucró el desarrollo del estado de situación de cada institución escolar como punto de partida a partir del análisis cuantitativo y cualitativo del diagnóstico institucional. Con un modelo se propone la elaboración de objetivos y metas en función de las necesidades planteadas en el diagnóstico elaborado.

Para ello, se proponen tres tipos de dimensiones sobre las cuales los directores deben orientar sus objetivos y metas:

Dimensión 1: Gestión estratégica y liderazgo pedagógico,

Dimensión 2: Trayectorias escolares y proyectos de vida de los/as estudiantes

Dimensión 3: Propuestas de enseñanza y entornos de aprendizaje.

Cada una de estas dimensiones propone objetivos orientadores que los referentes seleccionaron para diseñar planes de acción. A continuación, se presenta información sobre el nivel de entrega y temáticas de planes diseñados:

Cohorte 2021 - Año 2	
Dimensión 1: Gestión estratégica y liderazgo pedagógico	74,20%

Obj estratégico 1a: Mejorar los indicadores de buen clima institucional (NI-NP-NS)	26,24%
Obj estratégico 1b: Conformar un equipo de liderazgo distribuido y colaboración (CPA) (NI-NP-NS)"	68,08%
Dimensión 2: Trayectorias escolares y proyectos de vida de los/as estudiantes	76,30%
Obj estratégico 2a: Mejorar el desempeño de los niños/as en relación a entornos de alfabetización y de capacidades prioritarias para el nivel INICIAL	46,10%
Obj estratégico 2b: Mejorar los índices de presentismo (NP-NS)	26,24%
Obj estratégico 2c: Mejorar los desempeños de los estudiantes en Lengua y Matemática prioritariamente (NP-NS)	39,71%
Dimensión 3: Propuestas de enseñanza y entornos de aprendizaje	67,36%
Obj estratégico 3a: Promover y habilitar prácticas pedagógicas innovadoras para el aprendizaje activo (NI-NP-NS)	68,08%
Obj estratégico 3b: Mejorar y transformar los espacios de aprendizaje (NI-NP-NS)	26,95%

3. Retroalimentación formativa

Luego de cada participación asincrónica se realizaron retroalimentaciones formativas a cada uno de los directivos para que puedan diseñar e implementar el Plan Estratégico de cada institución. Las retroalimentaciones buscaron siempre valorar y sugerir cada uno de los pasos del plan y fueron muy valoradas por los directivos. Para ello se presentó una rúbrica al inicio de la formación para que los directivos puedan también monitorear y autoevaluar su diseño e implementación. En el Anexo VI se puede observar la rúbrica diseñada para tal fin.

4. Convención Pedagógica

Las Jornadas de articulación se diseñaron para fortalecer la impronta de innovación en el programa de gestión educativa entre el 1er y 2do año de formación. Estas jornadas tuvieron como fin generar instancias de socialización e intercambio de buenas prácticas entre directores de los mismos niveles para potenciar la construcción de comunidades de aprendizaje en sus escuelas.

Asimismo, se focalizaron no solo en experiencias innovadoras de gestión de mejora escolar sino en temáticas de implementación de buenas prácticas desde el rol de directores. La 1er jornada se desarrolló de forma presencial tanto para la articulación de Nivel Secundario, Primario e Inicial. A través de la metodología de Scamper se trabajó sobre las diferentes dimensiones escolares para lograr la transformación secundaria.

Por su parte, la 2da Jornada de Articulación se desarrolló de forma virtual, acerca de El líder que aprende en comunidad y promueve procesos de mejora sostenibles: Metacognición, análisis y reflexión sobre los pasos dados y los desafíos por conquistar para la mejora y la innovación escolar. Diversos Escenario de Aprendizaje (EDA) del nivel,

reflexionando sobre experiencias realizadas en los dos años del programa o las podrían pensar para realizar en sus instituciones.

Testimonios

Al final, los referentes de gestión educativa compartieron reflexiones sobre el concepto de **innovación escolar** y las reflexiones finales tras los 2 años de implementación del programa:

- *“Que las innovaciones no son sólo tecnológicas”*
- *Me llevo el trabajo en equipo y a través del juego y el debate como herramienta me gustó mucho*
 - *Me llevo reflexión y trabajo en equipo*
 - *El trabajo colaborativo. el escucharnos, el proceso de innovar. El repensar escenarios de enseñanza y aprendizaje*
 - *Que los estudiantes sean protagonistas de su espacio*
 - *Además, problematización respecto a los tiempos y espacios de la jornada escolar me llevo muchas ideas para aplicar la innovación en mi escuela. Me llevo aprendizaje y entusiasmo y esperanza de que es posible la mejora de mi institución.*
- *Que las innovaciones no deben ser forzadas, deben ser consensuadas y tener en cuenta cada contexto.*
 - *Innovación, disponibilidad para los cambios, resiliencia*
 - *Dar cada día más importancia a las distintas formas de trabajo propuestas*
 - *Que la innovación es posible siempre que estemos situados desde un paradigma que promueva el cambio y la visión del otro como parte del mismo proceso, todos somos responsables de mejorar las prácticas y lograr que la escuela que tenemos se convierta en la que queremos*
 - *Que podamos pensar los cambios desde todo punto de vista, no solo como los grandes cambios, sino tomando lo que tenemos a veces pequeños cambios producen grandes resultados....*
 - *Nuevas ideas para aplicar dándole la impronta de nuestra escuela a partir de lo compartido con colegas*
 - *Repensarnos para seguir proyectando en equipo mejoras, reformas, transformaciones*
 - *Trabajo en equipo y colaborativo. El tiempo factor clave si el estudiante cambió, cambia la forma de aprender, por lo que tenemos que cambiar la forma de enseñar*
 - *Muchas gracias por este y todos los encuentros siempre nos llevamos aprendizajes, estrategias. Muy buena propuesta compartir colegas nos enriquece. muy dinámico nos permite también replantearnos varios aspectos.*
 - *Cada vez me enorgullece más darme cuenta que a pesar de las limitaciones existentes, los docentes somos los que le damos forma al sistema*
 - *Me llevo que hay que animarse y animar a otros a la innovación... de a poco y con el equipo que está comprometido con la escuela... eso logrará que los rezagados se "contagien"*

- *Me llevo un super experiencia, trabajo colaborativo, pensar en innovar, fortalecer los ABP para que queden como parte de la institución*
- *“Destaco el trabajo colaborativo y encontrar experiencias para poder replicar en mi comunidad. Mil gracias!!! “*
- *“Me llevo esperanza de un futuro mejor”*
- *Me llevo muchas ideas para trabajar en mi institución sobre la base del intercambio, la reflexión el consenso; en fin, TODO*
- *Pensar lo alternativo... diferente.... animarse!!! apertura mental...*
- *“Me llevo el intercambio con colegas aplicando nuevas ideas para resoluciones de conflictos.”*
- *“Me llevo la esperanza de poder innovar para que nuestros estudiantes deseen venir a la escuela y aprender.”*

5. Diseño y creación del observatorio

Se diseñó y se lanzó el observatorio de buenas prácticas de Gestión en el sitio de Comunidades de Aprendizaje: <https://www.mendoza.edu.ar/comunidad-de-aprendizaje/>. En este observatorio están alojados recursos destacados calificados como competentes por los capacitadores, testimonios y buenas prácticas de las escuelas que participaron de la propuesta.

6. Implementación, comunicación y divulgación del observatorio de buenas prácticas

Luego de la selección y carga de recursos destacados. Comunicado a través de GEM, Redes Sociales y gacetilla en confección para divulgación en el próximo ciclo lectivo.

IV. DICTADO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA COHORTE II (2022). Nivel Primario. Primer Año de formación.

A continuación, se describe la Tarea 4 vinculada a “Dictado y capacitación de la cohorte II” detallando el universo de participantes en primer lugar y luego las subtarefas correspondientes:

1. Dictado de capacitación
2. Acompañamiento y seguimiento en la formulación e implementación de un Plan Estratégico
3. Retroalimentación formativa
4. Convención Pedagógica
5. Diseño y Creación del observatorio
6. Implementación, comunicación y divulgación del observatorio de buenas prácticas.

Datos generales (universo)

Al finalizar el programa hay 86 referentes de gestión activos. El número es superior al estipulado debido a los cambios en el universo de las escuelas primarias de Mendoza por el acrecentamiento de los docentes. Es importante aclarar que, en el marco de la alianza con Natura y CIPPEC, se formaron también directores de secundaria en esta cohorte.

1. Dictado de capacitación en Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje

La implementación de la formación de referentes de gestión educativa de Cohorte 2022 implicó en primer lugar el rediseño del programa del 1er año y los encuentros tanto presenciales como sincrónicos, como también las actividades asincrónicas y recursos para utilizar en la plataforma digital.

Dado el movimiento por acrecentamiento docente, implicó una reprogramación de los 6 encuentros, que se redujeron a 5 en términos de contenidos y en función del calendario escolar. Además, se desarrolló para diciembre una herramienta de jornada institucional para trabajar temáticas relacionadas a la gestión educativa desde la perspectiva de la innovación escolar con el equipo docente.

En total se llevaron adelante 5 capacitaciones a referentes de gestión replicadas en 4 comisiones en un total de **14 encuentros** y una jornada institucional que se llevó adelante en cada escuela:

- 9 encuentros Virtuales
- 5 encuentros Presenciales
- 1 jornada institucional

Al finalizar cada encuentro se implementaron encuestas de satisfacción para relevar percepciones de los destinatarios sobre la calidad de la formación brindada para su práctica profesional.

Resultados

Nivel de asistencia de Nivel Primario total: 76%

Nivel de satisfacción de los encuentros:

- El 93% valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad de los contenidos** para su práctica profesional.
- El 90% valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
- El 85% valoró con el mayor puntaje (1 - 4) a los encuentros.
- El 99% considera que la capacitación enriquecerá su práctica
- El 98% sugeriría hacer esta capacitación a un colega

1er encuentro - Presencial: Liderazgo para la mejora en los aprendizajes

Contexto de creación de la escuela y evidencias que indican que es necesario un cambio de propósito de la escuela.

Desafíos y tensiones de la gestión estratégica en la escuela.

El director como líder que aprende y habilita a otros modos de pensar y hacer escuela.

Herramientas de liderazgo pedagógico distribuido y la importancia de formular un plan estratégico. El encuentro se dividió en 3 sedes: Sur, Este, y Mendoza capital en las siguientes fechas y locaciones.

El encuentro se dividió en 3 sedes: San Rafael, San Martín y Norte y Mendoza capital.



Nivel de asistencia Total: **69%**. Es importante aclarar que este encuentro se dio mientras se realizaba el acrecentamiento y había mucha incertidumbre entre los directores de nivel primario.

- En relación a la satisfacción de los presentes:
 - El **84%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los contenidos presentados** para su práctica profesional
 - El **84%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
 - El **80%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.
 - El **98%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.
 - El **94%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.

2do encuentro - Presencial: Diagnóstico basado en evidencias

Definición de problemas y la correcta identificación de las causas tanto internas como externas para orientar allí las acciones de mejora.

Estrategias y buenas prácticas para la interpretación y uso de datos cuantitativos y cualitativos para el establecimiento de los indicadores de punto de partida para la mejora institucional.



Análisis de indicadores de punto de partida específicos en base a los objetivos estratégicos del programa:

- Fluidez lectora
- Presentismo
- Tasa de egreso
- Tasa de promoción
- Clima

El encuentro se dividió en 3 sedes: San Rafael, San Martín y Norte y Mendoza capital.



Nivel de asistencia Total: **75%**

- De los presentes:
 - El **85%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los contenidos presentados** para su práctica profesional
 - El **87%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
 - El **86%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.
 - El **97%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.
 - El **95%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.

3er encuentro - Virtual: Plan de gestión y liderazgo

Metas-indicadores de progreso de corto y mediano plazo

- Estrategias y acciones para la mejora
- Definición de plazos y responsables
- Las comunidades profesionales de aprendizaje y la reflexión sobre la propia práctica de gestión y de enseñanza como factores de aprendizaje y promotores de mejora. Se llevaron adelante según agenda de cada una de las 4 comisiones

Nivel de asistencia Total: **88%**

- De los presentes en el total de los encuentros:
- El **82%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los contenidos presentados** para su práctica profesional
- El **82%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.
- El **80%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.
- El **96%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.
- El **99%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.

4to encuentro - Virtual: Condiciones institucionales para la mejora

Gramática Escolar (tiempo, espacio, recursos, estructura, etc.)

Clima y Cultura organizacional como palancas para la mejora.

Los mismos se llevaron adelante según agenda de cada una de las 4 comisiones



Nivel de asistencia Total: **77%**

De los presentes en el total de los encuentros:

- El **88%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los contenidos presentados** para su práctica profesional

- El **78%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.

- El **87%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.

- El **96%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.

- El **97%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.



5to encuentro - Virtual: Planificación de la evaluación para la mejora

Planificación de acciones de monitoreo y evaluación para la observación de los avances institucionales en relación a las metas-indicadores de progreso definidos.

Evaluación de la mejora en los aprendizajes vs. Evaluación de las acciones de mejora institucional.

Análisis y ejercitación con asistentes de evaluación (rúbricas - listas de cotejo) y protocolos de retroalimentación formativa.

Los mismos se llevaron adelante según agenda de cada una de las 4 comisiones

Nivel de asistencia: 70%

De los presentes en el total de los encuentros:

- El **87%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los contenidos presentados** para su práctica profesional

- El **83%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) la **pertinencia y utilidad los recursos y las dinámicas** utilizadas.

- El **84%** valoró con el mayor puntaje (1 - 4) los encuentros a **nivel general**.

- El **97%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.

- El **97%** sugeriría hacer esta capacitación a un colega.

6to encuentro – Jornada de reflexión y celebración

Jornada para participar junto a todos los docentes de las escuelas de comunidades con el objetivo de poder reflexionar sobre los aprendizajes y desafíos de las escuelas y evaluar los objetivos priorizados por cada institución.

Testimonios

Valoraciones que surgen de las encuestas sobre lo que los directivos más destacan de los encuentros de Año 1 (Cohorte 2022):

- *“El trabajo con otras escuelas nos enriquecemos entre todos”*
- *“Me llevo las estrategias para promover un cambio y que sea perdurable y al mismo tiempo flexible. Además la forma correcta de formular un indicador teniendo en cuenta el todo”*
- *“La dinámica del encuentro, la calidad de las propuestas y el nivel profesional de los capacitadores..”*
- *“Nos permiten reflexionar sobre nuestro rol directivo y pensar en nuevas propuestas para la mejora de las instituciones”*
- *“El espacio que nos brindan para compartir experiencias”*
- *“Lo que aprendí sobre la difícil tarea de plantear un problema en un plan de mejora y por otro lado barreras de la comunicación”*
- *“Escuchar opiniones de directivos con más años de servicio que yo, hace 4 meses que estoy en la vice de mi escuela y llegué al lugar x mi antigüedad, no por hacer tendido el ascenso.”*
- *“La practicidad del recurso didáctico para internalizar conceptos y la puesta en común fundamental para enriquecer nuestro entendimiento.”*
- *“Compartir con colegas y referentes un espacio agradable, ameno y de enriquecimiento profesional.”*
- *“Me gusta que explican con claridad y con ejemplos acorde a la realidad. Al igual que estrategias aplicables.”*
- *“La dinámica y herramientas brindadas para el monitoreo efectivo y constructivo sobre las acciones”*
- *“Que el aprendizaje es activo a través de la participación en actividades”*
- *“La posibilidad de crecer con otros”*
- *Excelentes personas, profesionales capacitadores destacándose la calidez humana*
- *Agradecimiento a todos los que forman parte, de Comunidad de Aprendizaje y a la Universidad. Es una formación de excelencia la que realizan.*
GRACIAS
- *GRACIAS INFINITAS POR DEMOSTRAR QUE EXISTEN AÚN CAPACITACIONES VALIOSAS.*

- *Me gustó mucho los aportes de José Marengo sobre la resolución de conflictos. Vendría bien más capacitación de éstos temas que son las problemáticas que debemos afrontar a diario.*

2. Acompañamiento y seguimiento en la formulación e implementación de un Plan Estratégico para alcanzar objetivos definidos en sus escuelas por cada director

Luego de cada espacio sincrónico de formación se realizaba una instancia de trabajo virtual asincrónico donde los directores debían avanzar en los pasos para construir su plan de mejora institucional. El porcentaje de participación fue de un 71%. Además del seguimiento asincrónico para las entregas y las correspondientes devoluciones se realizaron tutorías virtuales para acompañar el armado del Plan. Se puede leer la consigna completa en el anexo VII y un Plan de Mejora a modo de ejemplo en el Anexo VIII.

3. Retroalimentación formativa

Luego de cada participación asincrónica se realizaron retroalimentaciones formativas a cada uno de los directivos para que puedan diseñar e implementar el Plan Estratégico de cada institución. Las retroalimentaciones buscaron siempre valorar y sugerir cada uno de los pasos del plan y fueron muy valoradas por los directivos. Para ello se presentó una rúbrica al inicio de la formación para que los directivos puedan también monitorear y autoevaluar su diseño e implementación. En el Anexo IX se puede observar la rúbrica diseñada para tal fin.

4. Convención Pedagógica y 5. Diseño y creación del observatorio

Estos puntos fueron abordados en la tarea 3.4 y 3.5.

V. CIERRE

Comunidad de Aprendizaje es una propuesta que logró llegar a 372 escuelas y 372 referentes de gestión educativa de forma directa y que, a través del Observatorio logrará alcanzar otros referentes fuera del programa, impactando en directores, docentes y estudiantes. En el marco de la presente alianza el impacto directo fue a 299 directores.

El año 2022 fue un año particular para las instituciones educativas que debieron iniciar el programa una vez adentrado el ciclo lectivo, sufrieron paros docentes y el movimiento de acrecentamiento docente. Fueron diversas las razones que dificultaron la asistencia, sin embargo, fue posible que el 82% de los referentes de gestión asista a las capacitaciones. A su vez, un 74% de los directores diseñaron sus planes y hay evidencia de un 75% planes de mejora escolar implementados. Entre estas acciones se encuentran proyectos de gestión vinculados a alfabetización, proyecto de vida de los estudiantes, el liderazgo distribuido y las propuestas de enseñanza innovadoras, entre otros. Todo esto demuestra que hubo impacto real en las instituciones y que se generó movimiento institucional liderado por referentes de gestión con una mirada estratégica y con el foco en el liderazgo.

Son varios los aprendizajes luego de un año de programa. Entre ellos se puede destacar:

- El trabajo en red como pieza clave para la mejora de sistemas. Las escuelas se nutren entre ellas y potencian lo que ocurre en cada una.
- La potencia de la articulación entre distintos actores de la sociedad civil para más y mejor educación, la educación se construye entre todos y este programa lo dejó en evidencia.
- Es fundamental el apoyo de Gobierno a los equipos de gestión que son quienes hacen que las cosas sucedan en las escuelas. La capacitación en servicio es una pieza clave para la formación docente.
- Luego de una pandemia, se ve la importancia y riqueza de generar encuentros presenciales para la colaboración y el intercambio.
- La potencia de lo virtual para lograr llegar a cada localidad de la provincia.
- El acompañamiento y seguimiento cercano a los referentes de gestión fue fundamental. Se valoró la cercanía y la flexibilidad con exigencia de parte de los formadores, así como propuestas aplicables a sus contextos.
- Se destacan los espacios de intercambio entre colegas, especialmente en encuentros presenciales. Conocer y compartir experiencias similares los hizo sentirse acompañados.
- La implementación de los Planes de Mejora en la cohorte I hizo que el movimiento institucional ocurra verdaderamente y que los docentes referentes sean parte de un equipo de liderazgo ampliado.
- Luego de la riqueza de los proyectos presentados y del entusiasmo y aprendizaje entre escuelas, sería interesante ver la posibilidad de que los proyectos sean, además de interdisciplinarios, interinstitucionales, para fomentar el trabajo en red. Consideramos que el Observatorio será una herramienta fundamental para ello.

Las encuestas realizadas también permiten seguir aprendiendo. Las sugerencias de los referentes tienen que ver, en general, con los horarios de capacitación, con aumentar el tiempo de trabajo en grupo en los encuentros y con generar más encuentros presenciales. Las valoraciones en cambio son de todo tipo, hacia formadores, herramientas y posibilidad de intercambio. A partir de estas encuestas realizadas se percibe una valoración positiva ya que un 99% considera que la capacitación enriqueció su práctica como docente. A su vez, un 96% recomendaría la capacitación a otro colega.

VI. ANEXOS

Anexo I

[Programa Cohorte 2021](#)

Anexo II

[Programa Cohorte 2022](#)

Anexo III

a. Capacitaciones Cohorte (2021)


1er encuentro

Guión sincrónico

Modalidad: Presencial

Esquema

Hora de inicio	Actividad	Duración	Responsable a cargo	Recurso de apoyo
8:40	1. Acreditación y relevamiento de expectativas con QR-Menti	20 min.		Música de fondo Videos de fondo en loop <u>1</u> (para entrada) <u>2</u> (para breaks) QRs (uno para cada sede) Respuestas G1 Respuestas G2 Respuestas G3
9.00	2. Apertura y bienvenida Video de autoridades provinciales	15 min.		Video de autoridades provinciales
9:15	3. Presentación del programa; objetivos - modalidad de cursada, etc.	45 min.		
10:00	4. Dinámica de nos	15 min.		

	conocemos con música y respondemos preguntas personales			
10.15	5. DINÁMICA EN GRUPOS - RECONOCIMIENTO DE LOS PTOS CARDINALES PARA INICIAR LA TRAVESÍA	15 min. explicación de consigna, repartimos materiales y copian esquema; 30 para trabajo en grupos		Afiches por grupos con los 4 ptos 
11.00	COFFEE BREAK	30 min.		
11.30	6. Puesta en común de la actividad de ptos.	45 min		
12.15	7. Homologación de conceptos: exposición dialogada. Preguntar ¿qué es? + debate + filmina conceptual (indicadores + objetivos + gestión estratégica + liderazgo pedagógico - se usa escena de New Amsterdam)	30 min		
12.50	8. DINÁMICA calibramos nuestras brújulas - hallar el norte para cambiar la escuela	15 min.		
13:00	ALMUERZO			
14:00	9. Juego del dibujo de partes del auto (20 min) + Conceptualización + Video de líder del baile (agentes de cambio, gestión del cambio, lid. distribuido)	50 min.		
14.50	10. Actividad para pensar ejemplos concretos que hayan visto el año pasado			

	de cómo lograr CPA y articulación (si tu escuela tiene x objetivo + tenés un docente referente que lo logró / se profesionaliza + cómo hacer equipo / roles de cada uno → liderará la movida hacia la mejora y la innovación) + elevator pitch de puesta en común (25 actividad + 15 pitch)			
15:30	11. Presentar cómo seguimos de acá en más en el recorrido y cuál es la tarea que sigue	20 min		
15.50	12. mostramos el video Koolulam One Love - Bob Marley Tower of David June 14th, 2018 Arranca en el minuto 1 y ponemos para que completen Ticket de salida Llegue: Me voy: (en un papel que nos dejen así nos lo llevamos)	10 min		
16:00	9. FIN DE LA JORNADA			

1. Acreditación y expectativas del nuevo año de formación

Los participantes van ingresando (suena música de fondo y se proyectan imágenes de distintas cumbres) en el momento de la acreditación se les pide que escaneen con sus teléfonos el código QR que va a estar impreso en una hoja en la mesa (VER SEGÚN SEDE) y respondan la pregunta de inicio: “¿qué expectativas tienen para este nuevo año de formación en 1 palabras”. (las respuestas se retoman en la presentación formal).

2. Video Presentación Oficial - Autoridades Provinciales

Diapositiva con definición del programa + video de autoridades

3. Presentación del programa

Objetivos generales del curso ¿qué nos proponemos hacer con ustedes este año?

Que los/as directivos/as:

- Profundicen sus conocimientos en gestión estratégica y el uso de indicadores para la toma de decisiones.
- Potencien su rol de líderes pedagógicos y promuevan el liderazgo distribuido.
- Fortalezcan la red de directivos del Programa de Comunidad de Aprendizaje.
- Diseñen e implementen un Plan Estratégico de Mejora e Innovación con objetivos específicos en cada escuela.

Creemos que el mayor desafío estará en poder identificar sus propios objetivos de mejora e innovación, elaborar a partir de ello una visión compartida de la necesidad de cambio con sus equipos docentes y lograr movilizarlos para “hacer que suceda”, al decir de Blejmar, la verdadera transformación en las aulas y en relación con las experiencias de aprendizaje que propone la escuela. En palabras de Montserrat del Pozo, un líder pedagógico que promueve la mejora en sus comunidades es *“aquel que trae el futuro al presente y sabe despertar en los demás la emoción por lo que él sueña”*.

¿Cómo? (modalidad de cursado)

Estamos aquí en la provincia de Mendoza rodeados de montañas, valles, senderos y queremos que esa geografía nos acompañe a lo largo de toda esta travesía de formación que caminaremos juntos estos meses que tenemos por delante...

- 6 encuentros de capacitación sincrónica (2 jornadas completas presenciales y 4 encuentros virtuales) para todos los grupos de directivos de los tres niveles de frecuencia mensual. En cada encuentro se combinará la formación teórica con la reflexión sobre la propia práctica y se promoverán experiencias de co-creación de herramientas y recursos posibles para enriquecer la gestión escolar.
- Propuestas asincrónicas para los trayectos de exploración individual entre refugios (en el campus virtual - plataforma Moodle encontrarán material bibliográfico de autores de referencia, relatos audiovisuales y ejercicios prácticos que permitan profundizar los aspectos abordados en cada encuentro).

REFUGIOS DE MONTAÑA	Contenidos
----------------------------	-------------------

<p>I. Nuestro punto de partida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnóstico: fortalezas y necesidades pedagógicas. ● Herramientas de liderazgo pedagógico distribuido. ● Conformación de CPA para la mejora e innovación escolar.
<p>II. El Plan Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La importancia de formular un Plan Estratégico: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificación de desafíos y necesidades pedagógicas de las escuelas en base a datos e información del GEM. ○ Definición de objetivos institucionales en base a indicadores y objetivos estratégicos del programa. ○ Establecimiento de líneas de acción prioritarias nombrando referentes y estableciendo plazos concretos.
<p>III. Plan de acción a implementar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Acciones para alcanzar los objetivos de mejora e innovación institucional. ● Planificación de instancias de monitoreo y evaluación de las acciones. ● Estrategias para la documentación del proceso de mejora e innovación escolar.
<p>IV. Clima escolar y entornos y pedagogías de innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Clima escolar y bienestar docente. ● Pedagogía de innovación para el aprendizaje activo de los estudiantes. ● CPA: entornos colaborativos de reflexión y práctica, como escuelas de aprendizaje continuo.
<p>V. La evaluación para la mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar aprendizajes no es igual a evaluar las acciones de mejora. ● Retroalimentación formativa. ● Recolección de evidencias de implementación de las acciones implementadas.
<p>VI. El líder que aprende en comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Metacognición. Análisis y reflexión sobre los pasos dados hacia la mejora e innovación escolar. ● Interpretación preliminar sobre alcance de objetivos. ● Pensando en nuevos objetivos... Con la mirada en la visión institucional.

¿Qué compromisos les vamos a pedir que asuman ustedes? (requisitos de cursada y aprobación)

- Participar del 75% de los encuentros sincrónicos
- Formular un Plan Estratégico y sus correspondientes hojas de ruta para alcanzar cada cumbre-objetivo
- Realizar la actividad de inicio de visualización de la travesía y la de cierre de retrospectiva incluyendo relatos, testimonios y evidencias recogidos en los senderos de cambio y transformación que vayan recorriendo junto a sus docentes en la escuela a lo largo del año de todo el proceso.

4. DINÁMICA de Caldeamiento - Nos conocemos (15 min)

Les damos la bienvenida y les compartimos la consigna. Va a sonar a continuación una canción, los invitamos a dejar sus pertenencias apoyadas y moverse por el espacio del salón libremente (si estamos en el auditorio ver si se los puede invitar al escenario o a los pasillos). Cuando detengamos la música deben ponerse frente al compañero que quedó más cerca de ustedes y presentarse con su nombre, escuela y compartir:

1. ¿Algo nuevo que hayas aprendido esta semana? (1er stop)
2. ¿Qué fue lo último a lo que jugaste y hace cuánto tiempo? (2do stop)
3. ¿Un hobby, habilidad o deporte preferido? (3er stop)

Canción: Somos Uno - Axel y Abel Pintos y Canción Hermanos de Fito Paez

5. DINÁMICA EN GRUPOS - RECONOCIMIENTO DE LOS PTOS CARDINALES PARA INICIAR LA TRAVESÍA

Antes de iniciar la travesía lo primero que debemos hacer es ubicarnos en el mapa y para eso lo primero que necesitamos hacer es un reconocimiento básico de los 4 puntos cardinales. En pantalla van a ver qué les proponemos que identifiquen para cada punto cardinal.

Lo que van a tener que hacer es: en grupos de hasta 6 personas tomen un afiche/hoja, marcadores y rápidamente dibujar/copiar este esquema con los 4 puntos cardinales. Luego tienen 30 min. de tiempo para entre todos identificar al menos 5 ideas centrales para cada uno de los 4 puntos teniendo en cuenta que en el:



N: NECESIDADES (aspectos pedagógicos de la escuela que requieren atención prioritaria este año)

S: SUEÑOS (qué cosas quieren transformar y que queden como su legado para la escuela)

E: ENSEÑANZAS (qué cosas aprendieron de gestionar la escuela en pandemia y durante el primer año de formación del programa de comunidades)

O: OBSTÁCULOS (dificultades que identifican pueden encontrar en el camino hacia la mejora y transformación)

6. Puesta en común: 1 grupo presenta su norte y los demás agregan lo que no se repite que salió en su grupo; otro grupo presenta su sur y los demás agregan y así hasta completar (tenemos 40 min para esto; 10 x punto)

7. Homologación de conceptos: exposición dialogada.

Estructura del bloque Preguntar ¿qué es? + debate + filmina conceptual

INDICADORES

Son parte fundamental del diagnóstico y constituyen la "herramienta que nos provee la información cuantitativa (estadísticas, datos, porcentajes) y cualitativa (entrevistas, cuestionarios, observaciones), que nos permiten acercarnos a un completo diagnóstico de la situación actual de cada escuela" (Zinn y Abregú)

OBJETIVOS

Los objetivos son uno de los componentes esenciales de un programa de mejora e innovación institucional y de los sistemas educativos. Se refieren a aquello para lo que se establece el programa, lo que se pretende lograr, y marcan el rumbo hacia donde se quiere llegar.

Se relacionan de forma directa con la visión institucional y para su alcance se requiere de un fuerte liderazgo y los docentes y otros miembros de la institución que colaboren en pos del propósito colectivo.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

“Gestionar de manera estratégica una escuela o un proyecto educativo requiere de datos confiables y actualizados. El dato es información basada en evidencia. Sin datos no hay ninguna posibilidad de saber dónde están los desafíos, cómo planificar para avanzar según prioridades y cómo monitorear o evaluar si las acciones dispuestas van por buen camino” (Red de Escuelas de Aprendizaje. El uso de datos para la mejora escolar. Santillana, 2019.)

LIDERAZGO PEDAGÓGICO

El liderazgo para el aprendizaje implica en la práctica, al menos, cinco principios (MacBeath & Dempster, 2009): centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilización común por los resultados. Se trata, por tanto, de constatar en la práctica como se presentan estas dimensiones (Bolívar, 2012)

Cuando preguntamos qué es el liderazgo pedagógico debatimos con ellos en base a sus ideas previas, mostramos la escena de New Amsterdam y les preguntamos qué otras ideas agregan esta escena al concepto de liderazgo y luego mostramos nuestra definición!

8. Calibramos nuestras brújulas - Dinámica: Hallar el norte para cambiar la escuela

Consigna:

- Se propone a los presentes que se distribuyan libremente en el espacio con una distancia prudencial del resto de los compañeros (deberían poder hacer un giro 360° con los brazos extendidos sin chocarse con nadie).
- Luego se les pide a todos que cierren los ojos y que den otro giro de 360° en el lugar.
- Luego, manteniendo los ojos cerrados, darán un paso hacia adelante, otro hacia la izquierda, otro hacia atrás y, por último, girarán de manera tal que todos queden mirando al Norte
- A la cuenta de 3 les pedimos que abran los ojos y que no se muevan de la posición en la que están. Les hacemos la pregunta “¿Dónde está el Norte?” Sin hablar, les pedimos que simplemente señalen dónde está el norte y se miren.
- (para que organizador comparta) Si tomamos el norte como metáfora para representar nuestro proyecto institucional, observaremos lo que habitualmente sucede en las escuelas: hay quienes están convencidos que el norte es en una determinada dirección por tal o cual motivo, pero hay otro que está convencido que esa no es la dirección del norte, sino la que él está marcando, etc.
- Si unimos con un hilo imaginario a todas las personas e intentamos caminar en sentido norte con la dirección en la que cada uno está orientado ¿qué sucedería? •
- Por último, se les pedirá a todos que ubiquen el norte (marcado por los organizadores de la actividad), que giren y miren hacia ese punto, ¿qué sucede si ahora avanzamos todos tomados del hilo?

9. Liderazgo distribuido y comunidades de aprendizaje.

Dinámica - Juego de dibujo

- Se anuncia que vamos a hacer un concurso de dibujo por grupo y que se premiará al mejor grupo.

- Se divide al total en grupos de 5 personas y se reparten las consignas de dibujo: repartir a los grupos distintas tareas. Dibujar en cada grupo uno de los siguientes objetos: faros, techos, puertas, baúles, antenas. Se indica de antemano para que estén repartidos equitativamente...

- Luego se pide que pasen los grupos que dibujaron los faros, y por aplausos del público se elige el que gana. Ese grupo se queda al frente. Luego, pasan los grupos de los techos... y así sucesivamente ...

- Al final cuando queda el mejor de cada uno, se les dice que en realidad la tarea era armar un auto con los elementos que se dieron. Queda claro que es imposible, porque todos entienden faros del mar, techos de casas, etc. La reflexión es: *si una escuela no tiene claro el norte, el camino para llegar a la cima, no se pueden ordenar las acciones para lograr una propuesta colectiva coherente... La pregunta que queremos que se lleven es: ¿Todos en mi escuela saben el camino, o está cada uno haciendo su mejor faro, su mejor puerta y demás?*

A partir de este disparador se introducen los conceptos:

LIDERAZGO DISTRIBUIDO

La responsabilidad de la mejora escolar debe ser compartida por toda la comunidad escolar. Se requiere el involucramiento de todos, o sea que la toma de decisiones se distribuye también. Romero expresa que la función del director es desarrollar las competencias y conocimientos de las personas de la organización para poder distribuir el liderazgo.

“Es un cambio que no puede basarse en la acción individual de los profesores, sino en una mayor conciencia del **trabajo en equipo**, empujado por una concepción del liderazgo en el que todos se sientan responsables del proceso de crecimiento de cada uno de los alumnos” (Pepe Menendez, 2019)

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Pankake y Moller (2002) definen una comunidad de aprendizaje como una escuela comprometida con el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo y creativo, caracterizada por unos valores y una visión común, signada por un liderazgo distribuido y por normas de trabajo colaborativas que fomentan la indagación sobre la práctica en condiciones organizativas que facilitan todos estos procesos.

Desde una visión de comunidad escolar más amplia, Hargreaves (2008) entiende que las comunidades de aprendizaje son una estrategia organizativa muy poderosa que alienta y empodera a los profesores y a otros miembros de la comunidad a aprender y trabajar de manera conjunta para mejorar la calidad de vida de todos los participantes.

Se introduce la definición de los conceptos y se proyecta el video El líder del baile. Antes de que comience la proyección se sugiere que mientras lo ven puedan pensar en su escuela, en los actores que hay, en su equipo docente de referentes y en el rol que cumple cada uno.

Luego de ver el video se refuerzan las ideas de cambio como proceso, liderazgo distribuido y visión clara.

Algunas de las líneas centrales que guían este momento teórico son:

- Director como líder pedagógico ¿Cómo acompañar a los docentes referentes para ejercer su rol multiplicador y armar comunidades de aprendizaje en mi institución?
- Comunidades de aprendizaje entre las escuelas. ¿Cómo podemos potenciarnos entre nosotros como directores?
- Los agentes de cambio. ¿Quiénes son en mi escuela los impulsores del cambio?
- El cambio como proceso

10. Actividad para pensar ejemplos concretos que hayan visto el año pasado de cómo lograr CPA y articulación

Actividad en grupos de 4 personas

a. Para comenzar, cada integrante retomará las necesidades pedagógicas y objetivos que identificaron en la primera actividad del día, la de los puntos cardinales, para plantearlos como un objetivo que le gustaría alcanzar o ver suceder este año en su escuela.

b. Luego, buscarán en su memoria algún proyecto o acción de los docentes referentes de sus escuelas que hayan visto suceder en 2021 que crean que ayuda al alcance de ese objetivo.

- i. ¿Qué pasó? ¿En qué consistía la actividad?
- ii. ¿Cuál fue el impacto en los estudiantes? ¿Y en el resto del equipo docente?

c. Una vez que todos hayan identificado su necesidad de innovación pedagógica que les gustaría ver suceder este año y la práctica docente que ayuda a hacerla realidad, pensarán entre todas acciones que desde su rol directivo pueden hacer para multiplicar y apoyar las prácticas de este tipo en su escuela.

d. En función de lo pensado para cada uno de los 4 integrantes del equipo armarán un elevator pitch sobre ideas para la multiplicación de prácticas docentes.

11. Presentación de propuesta para el tiempo asincrónico

Próximos pasos:

-Fechas de encuentro en nuestro próximo refugio de montaña

-Guía para el recorrido individual: Les proponemos que puedan compartir esta dinámica con sus equipos docentes para recoger otras ideas y opiniones. Recuerden que el propósito de esta actividad es reconocer dónde estamos en este inicio del proceso de transformación de la experiencia escolar que nos propone este programa de formación.

Retrospectiva - Expedición de montaña

Editable

PNG

12. Ticket de salida

Luego se invita a completar el ticket de salida:

¿LLEGUÉ al encuentro de hoy sintiendo ...?

¿ME VOY ...?

Se invita a los participantes a compartir su experiencia en pocas palabras, en voz alta.

Para finalizar la jornada se proyecta el video [Koolulam | One Love - Bob Marley | Tower of David | June 14th, 2018](#).

CIERRE

Consigna para el asincrónico

Estamos a punto de iniciar una nueva travesía de montaña por los senderos de la mejora y la innovación escolar. Queremos proponerles una actividad de visualización que tiene por objetivo sentar las bases (a partir del análisis de todo lo ya recorrido) e identificar las cumbres/objetivos que nos proponemos alcanzar este año.

Para ello cuentan con la siguiente imagen que los guía:

Visualización de la travesía de mejora e innovación que estamos a punto de comenzar:



2do encuentro

Guión sincrónico

Modalidad: Virtual

Objetivos:

Que los directivos

- Revisen las definiciones de problemas, causas (internas-externas), objetivos institucionales
- Sigam afianzando el trabajo en red entre ellos.
- Revisen el Plan de Gestión y Liderazgo que ya tienen para armar el Plan Estratégico del director.

Contenidos:

- Identificación de los desafíos y necesidades pedagógicas que requieren atención prioritaria en las escuelas en base al FODA y los datos e información del GEM.
- Redefinición de los objetivos institucionales en base a indicadores y objetivos estratégicos del programa.
- Establecimiento de líneas de acción prioritarias nombrando referentes y estableciendo plazos concretos.

Esquema del encuentro

Hora de inicio	Actividad	Duración	Responsable a cargo	Rol del participante	Recurso de apoyo
10.10	Ingresar la pareja pedagógica de SR a sala general y es derivada a una sala aparte para formadores. Estado del grupo con equipo DGE (ME)	20 min		Esperar	
10:28	1. Placa de bienvenida y cortina musical de apertura del curso	10 min.		Esperar	<u>CANVA</u> <u>Música de fondo</u> Entrada: Tema 1 de la playlist Huellas link a mismo tema en youtube como plan b Slide 1

10.30	2. Bienvenida, presentación de los objetivos del encuentro, agenda y presentación de los responsables a cargo de la comisión	10 min.			Slides 2 - 5
10:40	ticket de entrada	5 min.		Responder en el Poll de zoom la encuesta de inicio (hay menti de back-up)	<p>Poll de zoom: ¿cómo les resultó la actividad de visualización?</p> <p>Menti plan B: Link para mandar por chat Link para presentar respuestas</p> <p>Slide 9</p>
10:45	3. Kahoot con preguntas que permitan empezar a clarificar objetivos, interpretación de datos, triangulación, definición de problemas, identificación de causas y. síntomas, círculo de influencia o círculo de preocupación, etc.	20 min.		Ingresar al Kahoot y participar del juego	<p>Los participantes tienen que entrar en www.kahoot.it y poner el PIN del juego</p> <p>Para poder acceder al kahoot: https://create.kahoot.it/ Usuario: moradelfresno@gmail.com contraseña: maria3107 Buscar en “mi biblioteca” el kahoot “Repaso sobre la gestión con evidencias”</p> <p>Slide 10</p>
11:05	4. Conceptualización luego del juego	15 min.		Escuchar activamente	CANVA

				, hacer preguntas o comentarios al expositor.	Slides 12- 34
11.20	5. Trabajo en pequeños grupos de a 4	40 min.			Mandar el link correspondiente por chat para que los grupos puedan acceder a su espina de pescado <u>C1 Índice</u> <u>C2 Índice</u> <u>C3 y C5 Índice</u> <u>C4 y C6 Índice</u> <u>Carpeta con todos los documentos colaborativos</u> Slides 35- 38
12.00	6. Puesta en común	20 min			Padlets para la puesta en común con los links de todas las espinas de pescado de todos los grupos <u>Comisión 1</u> <u>Comisión 2</u> <u>Comisión 3</u> <u>Comisión 4</u> <u>Comisión 5</u> <u>Comisión 6</u>
12.20	7. Consigna cómo seguimos	5 min			Form para informar cuando está listo para recibir retroalimentación Slide 40
12.25	8. Ticket de salida 9. Encuesta de	5 min.			Poll de zoom

	satisfacción				<p>PLAN B : MENTI</p> <p>Link para mandar por chat</p> <p>Link para presentar resultados</p> <p>Encuesta: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxesVP4Ov1qhoq9kObejpdoEi54MJeaDOIrDnVIOYYIWAhg/viewform?usp=sf_link</p> <p>Slide 41</p>
12:30	9. Nos vamos escuchando la canción de Serrat: caminante no hay camino.		Juli		<p>Música de fondo (tema 2 de la playlist: caminante no hay camino)</p> <p>Link a youtube del mismo tema por las dudas</p> <p>Slide 42</p>

Presentación de los responsables de cada comisión

Comisión	Responsables	Respuesta a la pregunta: ¿Qué anhelo te mueve a emprender esta expedición junto a los directores?
Comisión 1	Susie - Sofi A. (Se suma AB)	<p>Susie: Me propongo para este curso llegar a la cumbre con un equipo consolidado, habiendo podido transitar los senderos colaborativamente y haciendo de esta travesía una verdadera comunidad de aprendizaje.</p> <p>Sofi: Lo que más me entusiasma de emprender esta expedición con ustedes es poder dialogar, escuchar, aprender y transitar juntos el camino de la transformación.</p> <p>Agus Blanco: Mi propósito es poder dejar una huella en la</p>

		vida de niños y jóvenes, porque creo en ellos; mantengo la llama de mi vocación por la educación a través de la reflexión, la formación continua y la colaboración con otros profesionales a quienes admiro.
Comisión 2	Marian - Sofi A.	Marian: llegar a conocerlos más, maravillarme y seguir aprendiendo con todo lo que logren mover y transformar en sus escuelas para mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes que reciben todos los días
Comisión 3	Emilse - Guada Oromi	Emilce: Guada: Anhele ser testigo del "nido" en donde se gestan transformaciones educativas situadas profundas y significativas.
Comisión 4	Juan Manuel - Delfi W.	Juan Manuel: Sumarme a un espacio de construcción colectiva de aprendizajes, experiencias y conocimiento para la gestión escolar. Delfi: "Ojalá puedan disfrutar el recorrido en todo momento y llevarse nuevas herramientas y conocimientos para dejar la huella dentro de sus escuelas"
Comisión 5	Emilse - Guada Oromi	Idem ant.
Comisión 6	Juan Manuel - Delfi W.	Idem ant.

Ticket de entrada

(Slide 9) ¿Cómo les fue con la actividad de visualización de la travesía que les dejamos el encuentro pasado? ¿Qué les pasó cuando la abrieron a sus docentes referentes en la escuela? a continuación vamos a lanzar una encuesta de zoom para ver ¿cómo llegan al refugio de hoy?

Título del poll: Ticket de entrada - Encuentro 2

Pregunta 1: ¿Cómo llegan a este refugio?

4 opciones de respuesta:

1. Recalculando
2. No encuentro algunas cosas en mi mochila
3. Tranquila/o y confiada/o...
4. Tanteando el terreno, dando los primeros pasos

Para el canva: explicaciones

“Recalculando”: compartir la actividad con mis docentes me dejó pensando y modificó algunas de mis ideas/interpretaciones/propuestas que tenía como proyecto para mi escuela.

“No encuentro algunas cosas en mi mochila”: Me siento poco preparado/a para emprender este viaje por la montaña. Me da un poco de miedo todo lo que surgió como necesidad para mejorar en la escuela este año.

“Tranquila/o y confiada/o”: porque los senderos están bien señalizados, porque tengo un equipo comprometido, tiempo en mi agenda para dedicarle a las propuestas del curso y mucho entusiasmo por lograr los objetivos de mejora.

“Tanteando el terreno, dando los primeros pasos”: Me costó un poco arrancar y todavía no me pude encontrar con todos los docentes referentes de mi escuela pero aún así percibo que algo bueno está por venir y me comprometo en lo sucesivo a darle más espacio en mi agenda.

PLAN B : MENTI

[Link para mandar por chat](#)

[Link para presentar respuestas](#)

Guión de preguntas para kahoot (Slide 10)

1. ¿Cuál de los siguientes problemas está focalizado en el círculo de influencia de la institución?

- El 70% de los padres de nuestros estudiantes no terminaron la escuela.
- Los/as estudiantes no tienen wifi ni computadoras en casa para resolver tareas.
- **Sólo el 30% de los estudiantes de 4to. año comprende lo que lee.**
- El 85% de los docentes trabajan en al menos 3 instituciones al mismo tiempo.

2. ¿Cuál de los siguientes es el verdadero problema de la escuela?

- **La tasa de aprobación en Lengua y matemática de 4to año es del 30%.**
- Las familias se quejan de que los docentes evalúan contenidos que no enseñan
- Los alumnos están desmotivados y no se interesan por estudiar.
- La escuela no cuenta con computadoras suficientes para el trabajo en el aula.

3. ¿Cuál de estos factores tiene mayor influencia en la correcta formulación de un problema?

- Que esté comprendido en los valores, misión, visión de la escuela

- Que los docentes y los estudiantes lo crean relevante
- **Que esté enfocado en los aprendizajes.**
- Que la solución dependa del sistema educativo.

4. Acordamos que el problema a abordar son los bajos rendimientos de los alumnos de 4to año en Lengua y Mate. Entonces ¿qué hacemos?:

- Cambiamos los libros de texto y modificamos las evaluaciones de inmediato
- Nos comunicamos con la supervisión para solicitar más capacitación docente
- **Nos reunimos para analizar juntos causas y datos y decidir acciones**
- Ninguna de las anteriores

5. En los procesos de mejora, ¿qué tipo de indicadores es importante relevar y con qué frecuencia?

- Alcanza con controlar una vez por mes el libro de temas.
- **Hay que mirar regularmente distintos datos de rendimiento a lo largo del año.**
- Alcanza con hablar de vez en cuando con los estudiantes en el recreo.
- La clave está en la planilla de aprobados al cierre del trimestre.

6.Cuál de estas afirmaciones es la que NO corresponde:

- **Un Plan de innovación sin una cuota de intuición del director fracasa seguro.**
- Un Plan de Innovación parte de datos concretos de la realidad institucional.
- Un Plan de innovación necesita fijar objetivos y definir líneas de acción.
- Todos los anteriores

7. ¿Cuándo debemos volver a mirar los indicadores de punto de partida y las metas-objetivo de nuestro plan de innovación?

- Recién a fin de año cuando hagamos la evaluación final de todo el plan.
- No es necesario, ¿para qué si ya sabemos lo que tenemos que hacer?
- Al finalizar cada uno de los proyectos o acciones planificadas.
- **Ninguna de las anteriores.**

8. Una meta-objetivo para este año es disminuir en 50% los desaprobados en Lengua y Mate de 4to. Confirmamos que vamos bien cuando:

- Los resultados del censo de fluidez lectora mejoran de un año a otro.
- Implementamos nuevas estrategias de enseñanza y evaluación siguiendo un plan
- Los indicadores de rendimiento al cierre de cada trimestre van mejorando
- **Todas las anteriores.**

Finalizado el juego celebramos a los primeros puestos que quedaron en el podio del Kahoot y les preguntamos en general cómo vivieron la experiencia, si habían utilizado antes la herramienta y qué sintieron con esta actividad...

Conceptualización luego del juego

(Slide 12) Hicimos esta actividad lúdica intentando por un lado recuperar todo lo aprendido entre el año pasado y el primer encuentro de este año y por el otro como una invitación a continuar afianzando algunas nociones que consideramos son la BASE para poder planificar mejor lo que vamos a hacer.

A lo largo de todo el recorrido del curso vamos a ir y venir sobre algunos conceptos y definiciones porque confiamos en que el proceso de construcción de conocimiento en red se da mediante un movimiento espiralado que convierte el conocimiento tácito individual en explícito colectivo. Además, van a ver que una y otra vez los vamos a invitar a revisar sus definiciones y decisiones porque consideramos que los procesos de mejora e innovación que se logran sostener en el tiempo son aquellos cuyos equipos aprenden en el proceso y se muestran abiertos a la revisión y el cambio permanente en pos de las necesidades y posibilidades de la comunidad que lo integra.

En la actividad de visualización que les dejamos de tarea el encuentro pasado les pedimos que identificaran junto a sus docentes cuáles eran sus NECESIDADES PEDAGÓGICAS y las EVIDENCIAS que podrían referir para fundamentar su punto “2. BASE”. Esto es algo que ustedes ya trabajaron bastante el año pasado y también lo completaron aunque con mucho más detalle en la carpeta institucional que entregaron a principios de este año. Lo que buscamos con esta actividad es que elijan, prioricen algunas cuestiones prioritarias sobre las que se quieren enfocar. Algo similar sucede con el punto 3 donde les pedimos que definan cuáles serían “LAS CUMBRES: Objetivos” que desean alcanzar.

Ahora bien... queremos proponerles a continuación un ejercicio de análisis y reflexión que nos ayude a determinar y confirmar esos focos para la innovación y a afinar un poco más el lápiz respecto de los objetivos específicos-metas que impulsarán cada uno de los planes de gestión pedagógica y estratégica que ustedes van a conducir en sus escuelas. Planes que en lo sucesivo nos permitirán establecer el ¿Cómo? vamos a hacer para alcanzar esas cumbres-objetivos. Pero antes, debemos asegurarnos que lo que estamos enfocando y priorizando como metas-objetivos para este año son los que verdaderamente nuestras escuelas necesitan y para eso hay algunas cosas que tenemos que revisar:

1ER PUNTO: ¿Cuáles son los verdaderos problemas que dan origen a esas necesidades pedagógicas que ustedes identificaron? (Slide 13)

Identificar las necesidades pedagógicas de la escuela requiere tener claridad sobre las problemáticas escolares vinculadas con la enseñanza y el aprendizaje. Y si bien definir un problema puede parecer sencillo, muchas veces es más complejo de lo que parece.

(Slide 14) Cuando jugamos al kahoot, las primeras preguntas apuntaban justamente a que ustedes pudieran distinguir el verdadero problema de la escuela del síntoma y se ubicaran desde su círculo de influencia para definirlo:

Recapitemos: Si enfrentamos el problema como nos proponían la pregunta 1 - opción 1 *“el 70% de los padres de nuestros estudiantes no han terminado la escuela secundaria”* o la opción 2 *“Los estudiantes no cuentan con computadoras ni internet en sus casas para resolver sus tareas”* estamos enfocando la situación desde nuestro círculo de preocupación pero las posibilidades de hacer algo desde la escuela para resolver el problema son muy bajas. En cambio, si nos enfocamos en que *“Sólo el 30% de los estudiantes de 4to año comprende lo que lee”* centrándonos en nuestro círculo de influencia, tendremos mucho más margen de acción para generar acciones desde la escuela tendientes a mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes.

(Slide 15 y 16) ¿Se entiende el punto? recuerden siempre la frase de Blejmar (2009): *“la enunciación de un problema indica, al mismo tiempo, sus limitaciones y sus posibilidades de resolverlo”* y esto se debe a que por un lado *“Todo problema es tal en función de un determinado contexto de sentido”* y por el otro resulta fundamental el involucramiento del equipo directivo *“dentro”* del escenario problemático planteado asumiendo que *“ser parte del problema es ser parte de la solución”*.

(Slide 17) No se olviden que nuestro rol como líderes pedagógicos está en ubicarnos siempre dentro de nuestro CÍRCULO DE INFLUENCIA para desde allí ir achicando nuestro CÍRCULO DE PREOCUPACIÓN. Para hacer esto es importante mirar hacia adentro de la institución buscando identificar aquellas prácticas o situaciones de índole pedagógico vinculadas con la enseñanza (no del alumno o del contexto).

(Slide 18) Si volvemos sobre el ejemplo planteado en el juego, podríamos decir que una necesidad pedagógica de esta escuela podría ser: acompañar las trayectorias escolares de los alumnos de 4to año para que todos se gradúen en tiempo y forma. Y esto se basa en que antes identificamos y definimos el problema en la pregunta 2 como **“La tasa de aprobación en Lengua y Matemática de 4to año es del 30%”**.

2DO PUNTO: ¿Cuáles son las causas que están determinando ese problema?

(Slide 19)

Los problemas en general y las problemáticas institucionales en las escuelas en particular son siempre multicausales, multidimensionales y nuestra tarea como líderes pedagógicos consiste en tratar de ampliar la mirada para poder entender el problema en todas sus dimensiones, en toda su complejidad ¿para qué? para poder pensar las mejores estrategias para abordarlos e intentar resolver lo que de nosotros como escuela dependa para generar mejores condiciones de aprendizaje. (Slide 20) En este sentido hay dos distinciones que resultan fundamentales que podamos hacer:

1. *¿Causa o síntoma?*

Si decimos cómo en la pregunta 2 “*Los alumnos están desmotivados y no se interesan por estudiar*” ¿Es esto una de las causas que incide en “los bajos rendimiento de los estudiantes de 4to en Lengua y matemática”? ¿o es esto un síntoma que nos alerta sobre algo más profundo que debemos abordar para resolver verdaderamente el problema que identificamos? (*podemos pedirle que escriban el chat qué opinan si síntoma o causa*)

(Slide 21) Desde nuestra perspectiva esto es un **síntoma** que nos debe mover a indagar ¿qué más hay por debajo de eso que provoca esta respuesta o reacción en nuestros estudiantes? ¿Será tal vez que las *propuestas de clase son muy tradicionales y los estudiantes no se sienten convocados?* ¿*Qué sucede con el clima áulico?* ¿*Y con las evaluaciones de esas materias?* ¿*Qué otras cosas podrían estar sucediendo o no que contribuyen a profundizar este problema de los bajos rendimientos?*

2. *¿Causa interna-institucional o externa-contextual? (Slide 22)*

Por otro lado también, es importante distinguir entre aquellos factores que son internos, es decir, que dependen de cosas que estamos o no haciendo en la institución que contribuyen a acentuar el problema y los contextuales que son todo aquello que no depende directamente de la escuela sino de agentes externos (familia, municipalidad, intendencia, inspección, políticas públicas, situación sanitaria, condiciones económicas, etc.) pero que igualmente inciden.

Esta distinción resulta importante para luego poder diseñar mejores estrategias de intervención ya que nosotros nos enfocaremos prioritariamente siempre en las causas INTERNAS, en lo que de nosotros depende para intentar una solución.

Estas distinciones entre causas y síntomas y entre causas internas y externas resultan muy importantes para luego poder tomar mejores decisiones y diseñar estrategias de intervención enfocadas prioritariamente siempre en atender a las causas INTERNAS, es decir, en lo que de nosotros depende para intentar una solución.

(Slide 23) Retomando el ejemplo que nos proponía el juego:

Partimos de una necesidad pedagógica que podemos definir como: acompañar las trayectorias escolares de los alumnos de 4to año para que todos se gradúen en tiempo y forma.

Identificamos como problema que: “La tasa de aprobación en Lengua y matemática de 4to año es del 30%”.

Y establecemos que las Causas que están interviniendo podrían ser:

- Internas/Institucionales:

- Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales y no convocan a los estudiantes.
- El formato de evaluación sumativa no apunta a generar una comprensión profunda de los temas y los estudiantes no reciben retroalimentación para saber cómo pueden mejorar.
- La convivencia escolar es muy conflictiva.
- Alto ausentismo docente.
- Externas/contextuales:
 - problemáticas de consumo de drogas y alcohol.
 - mala imagen de la escuela en el barrio.
 - fondos insuficientes para infraestructura y materiales.
 - situación económica precaria de las familias que concurren a la escuela.

3er PUNTO: ¿En qué nos basamos para decir que este es nuestro problema y esas son sus causas asociadas y no otras? (Slide 24)

“Dato mata relato” podría ser un buen slogan para este punto. Bastante ustedes ya trabajaron sobre diagnóstico institucional el año pasado y algo ya repasamos incluso en nuestro primer encuentro presencial pero no queremos dejar de reforzar que en esto ustedes como líderes pedagógicos también tienen un rol clave y es: no dejarse llevar por las intuiciones, percepciones, radio pasillos, quejas de tal o cual maestra, padre o alumno sino en tal caso estar atentos a escuchar la queja como un síntoma que aparece y que eso nos encienda la alarma para comenzar a investigar. O sea, reconocer eso que aparece como síntoma y salir en la búsqueda de datos, evidencias que nos permitan contrastar esas percepciones o suposiciones para poder determinar cuál es la raíz y el verdadero problema que enfrentamos. Al hacer esto pueden pasar dos cosas: 1) que las evidencias que recolectemos coincidan o corroboren esas primeras impresiones o hipótesis ... 2) o bien que los datos nos aporten otra mirada acerca de lo que está realmente sucediendo... veamos el siguiente caso juntos: (Slide 25)

“En la escuela se detecta que hay bajas expectativas de los docentes respecto a la capacidad de aprendizaje de sus estudiantes. En una encuesta a docentes, se observa que la mayoría (40/50) afirman que el 70% de los padres no terminaron el secundario y que esa situación es la principal causa del bajo rendimiento de los alumnos.

La escuela decide implementar una encuesta a las familias para indagar acerca de la situación social de las familias. Los datos obtenidos revelan que sólo el 15% de los padres no terminó el secundario.”

(Slide 26) Moraleja: siempre tenemos que ir a los datos/evidencias para validar o refutar las hipótesis que podamos tener sobre una determinada problemática para poder luego tomar buenas decisiones.

(Slide 29) Simplemente a modo de recordatorio, les compartimos un posible listado de todos los indicadores cuanti y cualitativos que tenemos en las escuelas y

que podemos consultar y analizar en forma rutinaria para tomar decisiones en base a información y en función a la intuición:

Indicadores de rutina: cuanti y cualitativos

En relación a la escuela:

- Rendimiento interno: matrícula inicial y final.
- Tendencia de la matrícula.
- Tasas graduación (por año y por ciclo)
- Rendimiento académico: notas promedio, resultados en los operativos de evaluación, etc.

En relación a los docentes:

- Rotación del personal
- Ausentismo docente
- Clima institucional
- Relación entre nivel formación de los docentes y estrategias de enseñanza utilizadas
- Tipo de estrategias de enseñanza implementadas
- Tipo de preguntas planteadas en clase
- Uso del tiempo
- Grado de trabajo en equipo
- Grado de expectativas en relación al aprendizaje de los alumnos

En relación a los alumnos:

- Ausentismo
- Abandono
- Repitencia
- Sobreedad
- Aprobados y desaprobados por materias
- Participación en clase
- Graduación
- Seguimiento de graduados en el nivel educativo siguiente

Algunos de estos indicadores pueden medirse con números (porcentaje de repitencia, índice de aprobados y desaprobados por materia, etc.), son los indicadores cuantitativos. Otros solo pueden medirse en forma nominal, son los cualitativos (Clima institucional, Uso del tiempo, etc.)

(Slide 30) **Entonces recuerden:** Cuando analizamos los **indicadores (datos cuanti y cuali)**, éstos nos ayudan a comprender, a darnos cuenta, a definir prioridades, a comparar los datos con nuestras percepciones. También nos ayudan cuando monitoreamos, a verificar si las estrategias están dando los resultados esperados. Pero **fundamentalmente, son información para la acción.** De nada sirve relevar datos si después no se los va a utilizar como insumo o si no los vamos a compartir con nuestros equipos docentes. Y cuando

hacemos eso estamos estableciendo nuestro punto de partida.

4to PUNTO: DEFINICIÓN DE METAS-OBJETIVOS (Slide 31)

Una vez corroborada nuestra necesidad pedagógica en base a la identificación del verdadero problema y el análisis profundo de sus causas, y establecido nuestro punto de partida en función al análisis de las evidencias recogidas, es momento de proponernos metas-objetivos que indiquen de manera positiva hasta dónde queremos llegar para que el proceso de mejora e innovación escolar tenga un sentido posible de ser compartido con todo el equipo que nos acompaña y el proceso pueda ser monitoreado y evaluado.

Según Lista (2015))¹, los objetivos tienen las siguientes características:

- Parten de los problemas institucionales.
- Apuntan al horizonte que se quiere alcanzar.
- Consideran las condiciones reales para su logro, por ejemplo el tiempo con el que se cuenta.
- Son realistas, no se proponen utopías.
- Definen claramente la situación a la que se desea llegar. Y para ello, son: claros, precisos, viables y medibles (Gvirtz, Zacarias y Abregú, 2012, en Lista (2015):

o Claros: incluyen la información necesaria para su comprensión

o Precisos: no usan términos ambiguos ni afirmaciones generales o descontextualizadas

o Viables: pueden concretarse en función de las normas, características, recursos y lógicas propias de la escuela y del sistema educativo en general

o Medibles: su logro puede medirse mediante indicadores.

(Slide 32) A su vez las metas son los resultados, cambios o productos que concretan el objetivo que se quiere alcanzar. Una buena meta debe ser:

- Específica: define “qué” o “quién” va a “hacer” o “lograr” un “algo concreto” en un “tiempo determinado”.
- Medible: establece un punto de referencia y de llegada, de acuerdo con alguna medición. Si no se puede medir no es una meta.
- Realista: retoma el diagnóstico y considera el punto de partida, las condiciones y las dinámicas de la escuela, y el tiempo que hay para intervenir. No se trata de reducir las expectativas, sino de reconocer que existen límites a lo que se puede lograr en un ciclo escolar.
- Con tiempos establecidos: define un tiempo para alcanzarse y permite un monitoreo de avances en el tiempo. Las metas tienden a alcanzarse en dos o tres años
- No hay una ÚNICA meta correcta.

1

Las metas-objetivo por tanto van perfilando el tipo de intervenciones que realizará el equipo y lo impulsa (al trabajo del equipo) cuando:

- Está alineada al propósito y al rumbo que se trazaron en los objetivos.
- Es precisa en lo que se quiere lograr y el ritmo al que se espera ver los resultados.
- Hay claridad respecto a quiénes contribuyen a la meta.
- El equipo la percibe como alcanzable.

(Slide 33 y 34) Ustedes han visto que este programa de formación propone una serie de objetivos estratégicos por nivel y lo que les pedimos es que con esa orientación ustedes puedan hacer una definición propia de objetivos específicos - metas institucionales. Algo que seguramente ya hayan hecho al presentar sus carpetas digitales a principio de año pero que les pedimos revisen y hagan una priorización a partir de todo este análisis más profundo.

(Slide 35) Yendo al ejemplo que nos proponía el juego una vez más, lo que proponemos sería algo así:

- Necesidad pedagógica: Acompañar las trayectorias escolares de alumnos con mayores necesidades para que todos se puedan graduar en tiempo y forma
 - Problema: La tasa de aprobación en Lengua y matemática de 4to año es del 30%.
 - Causas
 - internas
 - Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales que no convocan a los estudiantes,
 - El formato de evaluación no brinda retroalimentación para que alumnos puedan mejorar
 - La convivencia escolar es muy conflictiva
 - Alto ausentismo docente
 - externas:
 - problemáticas de consumo de alcohol y drogas en los jóvenes
 - mala imagen de la escuela en el barrio
 - fondos insuficientes para infraestructura y materiales
 - situación económica desfavorable de las familias
 - Objetivos específicos-metas:
 - Que el 70% del equipo docente del 2do ciclo asista a las capacitaciones programadas sobre nuevas estrategias de enseñanza durante el 1er trimestre del año.
 - Que el 90% del colectivo docente del 2do ciclo participe en la definición de criterios consensuados de evaluación en el 1er semestre.

- Que el 60% logre implementar al menos 1 evaluación de tipo formativa brindando retroalimentación a todos los alumnos en el 2do trimestre.

(Slide 36) Ahora bien, vamos a ir a trabajar en pequeños grupos por salas.

Les pedimos que se organicen distribuyendo los roles al interior del grupo y que mientras uno comparte pantalla y anota en el archivo compartido otro vaya controlado los tiempos para que puedan llegar a completar todos los ejercicios.

(Slide 36) La actividad tiene 4 momentos con sus tiempos asignados.

(Slide 37/ 38) Les compartimos por el chat el link al índice de materiales por grupos, según la sala que les toque será el número del grupo al que deberán acceder para obtener su documento de trabajo.

Trabajo en pequeño grupo

Consignas

Link índice de grupos para mandar por chat

Explicarles que deben abrir ese link y cuando se los redirige a un grupo hacer click en el número de grupo que les haya tocado para acceder al documento colaborativo correspondiente.

Al hacer los grupos, ponerles el mismo nombre: "GRUPO 1", "GRUPO 2" ... a veces zoom pone "Sala" en vez de grupo

Puesta en común de la actividad en grupos:

(Slide 39) Proyectamos el padlet para que vean que todo lo que hicieron queda a disposición para ser consultado por todos y les pedimos que libremente **comenten sobre qué necesidad pedagógica trabajaron y qué hallazgos, descubrimientos o aprendizajes hicieron a partir de la actividad.** *(la idea no es que cada grupo presente todo el desarrollo de la actividad ya que quienes quieran verlo en detalle podrán acceder a todos los ejemplos luego del encuentro, sino más bien que nos concentremos en lo que esta actividad les aporta para su propio proceso de escritura del plan estratégico de su escuela)*

Próximos pasos (tarea que se llevan del encuentro):

(Slide 40) Volver a sus escuelas, reunirse nuevamente con sus docentes referentes, y juntos revisar el el Plan de Gestión y Liderazgo presentado a principio de año en su carpeta digital para con ese insumo más todo lo trabajado en el encuentro de hoy armar el Plan Estratégico del director (segunda solapa del E-portfolio escolar). Una vez que hayan terminado y estén listos para recibir nuestra retroalimentación les pedimos nos avisen tildando en el campus el casillero dispuesto para tal fin. Van a encontrar esto que se muestra en la imagen: (PONER IMAGEN) ...

¡Mi actividad está lista para recibir feedback!

Si ya terminaste la actividad de **visualización** marcá la casilla de verificación así podemos darte una devolución.

Por las dudas aclaramos en esta primera instancia deberán completar las columnas de objetivos específicos-metas/líneas de acción/responsables/plazos.

Ticket de salida (Slide 41):

Título del poll: Ticket de Salida - Encuentro 2

Pregunta: ¿Cómo se van de este refugio?

4 opciones de respuesta:

1. Sorprendido por los cambios que debo hacer en mi hoja de ruta
2. Confundido porque ya no encuentro ni mi mochila
3. Aliviado porque veo el rumbo más claro...
4. Animado a dar los primeros pasos

PLAN B: MENTI

[Link para mandar por chat](#)

[Link para presentar resultados](#)

(Slide 42) Agradecemos, nos despedimos y la música de salida

Mensaje asincrónico:

Algo similar a lo que nos muestra este caso aparece relatado con mucha maestría en la charla TEDxRiodelaPlata de Daniel Schteingart titulada "Datos que te hacen cambiar de opinión" ... no la vamos a ver porque dura cerca de unos 15 minutos, pero se las recomendamos fuertemente para después de este taller.

Les dejamos aquí el link para que accedan luego:
<https://www.youtube.com/watch?v=baS66Gaack4>

3er encuentro

Guión sincrónico

Modalidad: Virtual

Objetivos:

- Que los participantes, en grupos del mismo nivel, trabajen ofreciendo retroalimentación a modelos de planes estratégicos escritos por algunos compañeros.
- Reflexionar acerca de la importancia de planificar momentos de monitoreo y evaluación del plan para asegurarnos que vamos avanzando en la dirección correcta.
- Visibilizar la importancia de documentar los procesos de mejora para la memoria institucional.

Contenidos:

- “Hacer que las cosas sucedan”. Co-creación de planes de acción con los docentes referentes que permitan alcanzar los objetivos de mejora e innovación institucional.
- Planificación de instancias de monitoreo y evaluación de las acciones.
- Estrategias para la documentación del proceso de mejora e innovación escolar.

hora de inicio	Actividad	Duración	Responsable a cargo	Rol del participante	Recurso de apoyo
0.10	Ingresar la pareja pedagógica de SR a sala general y es derivada a una sala aparte para formadores. Estado del grupo con equipo DGE (ME)	20 min		Esperar	
0:28	1. Placa de bienvenida y cortina musical de apertura del curso	2 min.		Esperar	Canva del encuentro Música de fondo Entrada: Tema 1 de la playlist Huellas link a mismo tema en youtube como plan b Slide 1
	2. Bienvenida al	5	Sr.		Slide 2 -5

0.30	nuevo refugio y presentación de los objetivos del encuentro y agenda	min.			
0.35	3. Ticket de entrada	5 min.	Jr.	Completar la primera parte de la rutina 3, 2, 1	link a plantilla para enviar por chat Slide 6 y 7
0.40	4. Presentamos la consigna de trabajo en pequeño grupo 4/5 por nivel	5 min.	Jr./ Sr.		PDF con consigna
0.45	5. Trabajo en pequeños grupos	2 0 min		Analizar el caso del nivel al que pertenecen y cargar el feedback que le darían en el Padlet	link comision 1 link comision 2 link comision 3 link comision 4
1.05	6. Puesta en común de la actividad	3 0 min	Jr./ Sr.		link comision 5 link comision 6 Slide 8 y 9
1.35	7. fundamentos teóricos de porqué es importante planificar espacios institucionales para el monitoreo del plan con los docentes referentes implicados. Reforzar la importancia del uso de datos y evidencias para la toma de decisiones.	1 5 min	Sr.	Atender	Exposición dialogada Slides 10-21 PADLET con recursos para el monitoreo y la evaluación de los planes de gestión
1.50	8. Bloque de reflexión final acerca de la importancia de documentar procesos de	1 5 min	Jr.	Ver y escuchar el video y	Video sobre relato de la historia de la Sagrada

	cambio para que sobrevivan a las personas...			participar abriendo micrófono o por chat respondiendo a la pregunta	Familia Slide 22
2.05	9. Pequeña conceptualización	5 min			Slide 23 y 24
2.15	10. Consigna cómo seguimos	1 0 min	Sr		Slide 25
2.25	11. Ticket de salida	5 min	Jr	Completan la segunda parte de la rutina 3,2,1 y el puente y le sacan foto y lo ponen en sus bitácoras	Slide 26
2.30	9. Mandamos por el chat el link a la encuesta de satisfacción y nos vamos escuchando la canción de Serrat: caminante no hay camino.				link encuesta para mandar por chat Música de fondo (tema 2 de la playlist: caminante no hay camino) Link a youtube del mismo tema por las dudas Slide 27

Ticket de entrada:

Te pedimos que rápidamente escribas en un papel o en la plantilla que te ofrecemos en el [link que acabamos de enviar por chat](#) (y presentaremos a continuación)

- 3 ideas
- 2 preguntas

- 1 metáfora o imagen

que asocies con las palabras **monitoreo, evaluación, retroalimentación y registro**

Te pedimos que guardes ese papel/archivo porque lo retomaremos al final del encuentro de hoy!

(PONEMOS MÚSICA AMBIENTE y les damos 5 minutos para que lo hagan)

4. Trabajo en pequeño grupo de 4/5 por niveles ofreciendo retroalimentación a los casos por nivel presentados

Consigna: a continuación, vamos a trabajar en pequeños grupos por nivel. Cada grupo tendrá un caso para analizar y lo que tendrán que hacer es acordar una retroalimentación para darle a ese plan, utilizando el siguiente protocolo 360°:

“Retroalimentación 360°”: es decir que a partir del caso analizado tienen que poner por lo menos un comentario en cada columna del padlet que replica los 4 cuadrantes del protocolo:

- 1- Qué cosas valoras de la propuesta
- 2- Qué te gusta, pero propones una mejora
- 3- Una duda que te quedó sobre la propuesta
- 4- Una idea que te surge a partir de lo propuesto

Ustedes en la hoja de trabajo por nivel van a tener acceso al caso y a un padlet en el cual van a tener una columna por elemento del protocolo en las cuales van a cargar sus comentarios.

Pero... en la hoja de trabajo también incluimos una serie de recomendaciones para dar retroalimentación que les pedimos que tengan presentes en cuanto al estilo y también al contenido sobre el cual focalizar para dar retroalimentación.

Por favor les pedimos entonces que todos abran el enlace en el chat de zoom que los llevará al índice de materiales para el trabajo en las salas por nivel.

Nos volvemos a encontrar aquí en 20 min.

Mandar link de ÍNDICE en pdf por chat:

- [link comision 1](#)
- [link comision 2](#)
- link comision 3
- link comision 4
- link comision 5

- link comision 6

PUESTA EN COMÚN (30 min.)

Vamos por nivel presentando en pantalla el caso que les dimos para analizar y luego leyendo las cosas que pusieron en el padlet correspondiente. Luego de eso ofrecemos la posibilidad de que UNO por nivel haga algún comentario y sumamos si es necesario alguna apreciación nuestra del caso.

(para que los tengan a mano para proyectar puesta en común)

LINKS a los CASOS

<u>INICIAL</u>	<u>PRIMARIO</u>	<u>SECUNDARIO</u>
--------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

LINKS A LOS PADLETS

COMISION / NIVEL	INICIAL	PRIMARIO	SECUNDARIO
COMISIÓN 1	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>
COMISIÓN 2	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>
COMISION 3	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>
COMISIÓN 4	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>
COMISION 5	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>
COMISION 6	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>	<u>link padlet</u>

BLOQUE TEÓRICO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS (15 min)

Una vez que estamos convencidos de la necesidad de transformar e innovar en la institución a partir de la identificación del problema, cabe preguntarse ¿cómo lo gestionamos? Rivas sostiene que “planificar la mejora e innovación educativa implica hacer algo distinto a lo que se venía haciendo, probar, experimentar, revertir prácticas heredadas. Ir más a fondo, buscar las causas, revertir la naturalización de un orden y habilitar la pregunta profunda sobre el sentido del aprendizaje en los alumnos de la escuela hoy”.

Como es sabido, en las escuelas todo el tiempo ocurren cosas inesperadas. Por ello, la importancia de contar con un plan de gestión estratégica que le permita al equipo directivo

tener en el radar todo lo que se debe accionar garantizando cierta coherencia entre todos los hilos y fibras que hay que tocar de la trama institucional para provocar la mejora y la transformación deseada.

El plan supone una proyección de mejora que se refleja en cada uno de esos objetivos y metas que nos hemos planteado. Sin embargo, ya hemos aprendido que no basta con hacer buenos diseños para lograr su implementación. Esto se debe a por lo menos a dos cosas:

1. una cosa es lo que planificamos que queremos hacer, otra cosa lo que efectivamente sucede;
2. no podemos solos, dependemos de movilizar a otros.

Y agrego aquí algo que Rebeca Anijovich sabe mencionar a menudo que es: *“no es con todos ni con todo al mismo tiempo”*. De allí la importancia de tener un plan, de fijar prioridades.

Entonces para hacer que “las cosas sucedan” y se sostengan en el tiempo los referentes del equipo directivo debemos considerar seriamente estas dos orientaciones que nos ofrece **dos Santos (2018) como herramientas para la gestión:**

→**COMPARTIR el conocimiento sobre cómo cambiar.** ¿Todos saben cómo se implementará el cambio y cómo hacer su parte? Aquí resulta clave que los distintos roles estén claros y bien definidos y destinemos tiempo a la capacitación y reflexión institucional de manera regular y sistemática.

→**EMPODERAR al equipo en su capacidad para realizar cambios.** Saber hacer algo no es lo mismo que hacerlo realmente. Es importante consultar con cada persona para asegurarse de que se sienta cómodo con el cambio y pueda realizar sus tareas. El acompañamiento del directivo será fundamental para sostener las propuestas y reconocer las necesidades que se desprenden de las nuevas acciones que se implementen en la institución.

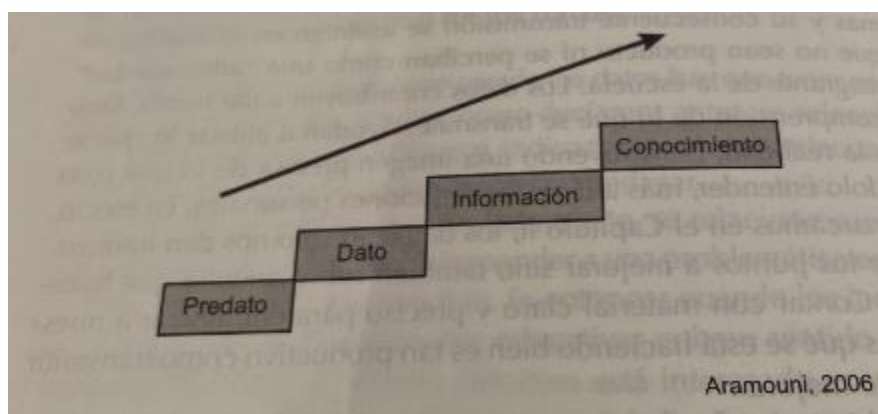
Además, los procesos de mejora e innovación pedagógica requieren un trabajo de diagnóstico y autoevaluación regular y constante. Por lo tanto, el equipo directivo debe considerar como parte intrínseca de estos procesos la necesidad de **elaborar planes de monitoreo, reflexión y retroalimentación permanentes y en tiempo real de las acciones planificadas**. Esto le permite fijar prioridades y urgencias, reconocer capacidades y recursos con los que se cuenta y poder tomar mejores decisiones en base a información y evidencias. Pero queremos ser muy enfáticos: para que esto suceda el equipo directivo deberá planificar espacios en los cuales el equipo pueda reunirse para reflexionar sobre su propio accionar, buscando datos y evidencias en los que apoyarse para el análisis, trabajando con diferentes herramientas para realizar la evaluación institucional y poder así tomar decisiones informadas. Aunque es esperable que exista una brecha entre la planificación y la práctica, lo central, es el proceso de aprendizaje mediante el cual dicha brecha es regularmente contrastada con datos y evidencias en **procesos regulares de monitoreo que nos permitan**

compartir información con el equipo, para volver al camino o la ruta prefijada cuando nos estemos desviando. De modo que la evaluación del plan no sea algo que se opera al final del recorrido sino de manera recurrente a lo largo de todo el proceso.

A continuación les ofrecemos un asistente muy útil para la organización de la agenda del director con este tema: **el CALENDARIO DE SEGUIMIENTO DE INDICADORES.**

Si bien no tendremos tiempo de trabajarlo hoy acá, con esta herramienta les recomendamos enfáticamente hacer el ejercicio de armado de este calendario propio para saber en qué momento deben ir a mirar qué indicadores en el GEM para compartir con sus docentes y analizar. Cuando lo hagan, les sugerimos que también lo agreguen en sus portafolios para que todo quede registrado en un mismo lugar. Además de este recurso contamos con varios más con el mismo objetivo, que se encuentran en el siguiente link: <https://padlet.com/moradelfresno/acq9dzfh56sx8kec>

Y recuerden, todo esto sirve sí y sólo si el dato adquiere sentido, es decir, si lo analizamos y utilizamos para tomar decisiones. Las preguntas que deberíamos hacernos siempre estar relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes que es el centro y objetivo de nuestra tarea. Como sugiere Abregú “hacemos hablar a los datos” ... Esto significa ir del pre dato, o sea la ausencia de datos, los prejuicios, las percepciones e ideas, al dato, o sea la medición a través de indicadores, para alcanzar la información que es, justamente, cuando este dato adquiere sentido. El paso siguiente es el conocimiento, que es el punto de partida para la toma de decisiones. Por eso no nos cansamos de repetir, que los datos están destinados a la acción. No tiene sentido relevar datos si no van a ser utilizados, si no serán transformados en conocimiento para la acción.



Y, por último, recuerden que siempre es importante dejar un registro escrito de esta interpretación y/o análisis que hagamos de los datos como sustento para luego poder tomar decisiones informadas.

8. Bloque de reflexión final en base al relato de la Sagrada Familia

A continuación, escucharemos un audiovisual con un relato de la Sagrada Familia y algunos datos interesantes de la vida y obra de Antonio Gaudí. La idea es que juntos podamos

intercambiar sobre las cosas que le permitieron a Gaudí cumplir con un sueño que inclusive lo trascendiera.

[Video de Gaudi](#)

Y hacemos lugar a que ellos puedan ir trayendo algunas cosas reiterando la pregunta disparadora ¿cuáles son las claves que le permitieron a Gaudí llevar adelante tan majestuosa obra y cumplir con un sueño que inclusive lo trascendiera? (poner en el chat).

9. BREVE CONCEPTUALIZACIÓN (intentamos ir conectando todo lo que fue saliendo de ellos con la siguiente conceptualización):

Así como Gaudí pudo soñar este proyecto que lo trascendería, también como directores podemos soñar en grande para nuestras escuelas. Gaudí sabía que probablemente no iba a poder terminar su obra, pero se encargó de dejar planos claros y precisos, para que su obra pudiera seguir siendo construida aún cuando él ya no estuviera. Y también se encargó no sólo de soñar en grande sino de inspirar a quienes trabajaban con él y transmitirles sus conocimientos artesanos para que todos supieran cómo hacer realidad aquello que él había imaginado. De la misma manera, nosotros podemos soñar nuestro proyecto, compartirlo con nuestro equipo, y dejar esos planos que permitirán a muchos otros trabajar colaborativamente con un propósito común bien claro, y también, y por sobre todo, terminar aquello que un día nos propusimos. Lo importante es que quede registro de la obra que queremos construir, y del camino que trazamos para lograrlo. La idea es dejar todo el proceso documentado, para que más allá de las personas, la obra se pueda concluir. Así como los planos de la obra le dan sentido al proyecto, la documentación del proceso en una institución educativa no sólo permite su trascendencia sino también habilita, como sugieren Ochoa y Suárez (2007) que el equipo directivo que conduce la institución estimulen y promuevan el sostenimiento de prácticas de escritura, indagación y documentación pedagógica, y que habiliten la reflexión sobre estas prácticas, con el objetivo de “renovar el pensamiento, el discurso y el debate pedagógico” dejando un rastro del proceso; la documentación del proceso de construcción de nuestro sueño, de nuestra catedral.

Entonces, es importante que:

- su plan esté completo y actualizado.
- que quede registro del diagnóstico y todas las evidencias que vayan recogiendo en el camino de la implementación
- que haya registro escrito de todos los acuerdos didácticos que realicen con sus equipos docentes para llevar adelante cada una de las líneas estratégicas y proyectos planificados
- que planifiquen instancias de monitoreo y reunión con sus docentes para ir reflexionando sobre el devenir del plan y las acciones de mejora.

10. Próximos pasos:

¿Cómo seguimos? ABRIMOS UN PORTAFOLIOS Y LES MOSTRAMOS:

Hicimos algunos ajustes en el diseño de los portafolios en estas semanas para intentar organizar más la información:

1. SOLAPA DE RETROALIMENTACIONES DEL EQUIPO DE FORMADORES con candadito: en esta hoja vamos a ir poniendo nuestras devoluciones a sus entregas. Ustedes allí sólo van a poder leer lo que nosotros les devolvemos.

2. Agregamos una solapa en sus portafolios denominada “Bitácora” para que puedan libremente escribir allí cosas del proceso que les resulten valiosas o importantes. La idea es que todo les quede concentrado en un mismo lugar. Por ejemplo sería bueno que allí pudieran agregar una foto de la rutina de pensamiento del encuentro de hoy completa. O tomar nota de cosas que les resultaron valiosas del encuentro de hoy. Este es un espacio LIBRE y personal de ustedes.

3. Completar (quienes no lo hayan hecho aún) el plan estratégico de gestión y liderazgo y avanzar en reuniones con los docentes referentes para integrar sus planes de mejora con el plan estratégico. En la solapa 4 tienen un esquema que también compartimos con los docentes referentes que pueden emplear para esto si lo encuentran valioso. Lo importante aquí es que **TODOS LO QUE SUCEDE EN LA ESCUELA EN TORNO A LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y MEJORA ESTÉ ALINEADO CON EL DIAGNÓSTICO Y LOS OBJETIVOS/METAS QUE SE FIJARON EN CONJUNTO**. Ustedes como referentes del equipo de gestión son los responsables de garantizar esta coherencia.

ES SUMAMENTE IMPORTANTE QUE LOGREN CALIBRAR TODO ESTO EN EL TIEMPO QUE NOS QUEDA HASTA LAS VACACIONES DE INVIERNO PARA QUE SOBRE LA SEGUNDA MITAD DEL AÑO NOS PODAMOS DEDICAR A SU IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO.

11. Ticket de salida. Les pedimos que recuperen el papel o documento en el cual escribieron al inicio de este encuentro y entonces ahora vuelvan a escribir:

- 3 ideas
- 2 preguntas
- 1 metáfora o imagen

que asocien con las palabras monitoreo, **evaluación, retroalimentación y registro en una columna a la derecha de lo que escribieron al inicio.**

Luego de completar los 3 pasos del ejercicio, comparen lo que escribieron en cada columna y traten de pensar qué fue lo que les permitió “cruzar el puente” y lo escriban debajo...

¡Recuerden sacarle una foto o hacer una captura de pantalla y ponerlo en la bitácora de su portafolios así no lo pierden!

¡Muchas gracias por participar! Aquellos que quieran quedarse resolviendo dudas sobre lo que necesiten, nos quedamos un rato más.

Otros recursos:

[Versión entera](#)

[Parte 2 \(conceptualización\)](#)

Relato Sagrada Familia - VERSIÓN REDUCIDA

Antoni Gaudí era un hombre profundamente religioso. Por ello, cuando le hablaron del proyecto de la catedral de la nueva Barcelona, se entusiasmó tanto que, a pesar de que el edificio había sido comenzado por otro arquitecto, se hizo cargo de las obras con muchas ganas y enseguida introdujo numerosas modificaciones.

Su proyecto resultó ser fabuloso: dieciocho torres debían rodear las naves con una auténtica apoteosis de pináculos y torres que, por cierto, tienen la misma estructura que las torres humanas levantadas por los “castellers”. Gaudí quería que este templo resumiera el conjunto de sus investigaciones y sus descubrimientos. En toda la construcción predominan los elementos geométricos, los animales y las plantas, y cada cual tiene un simbolismo.

Sin embargo, de todo lo que proyectó sólo pudo ver edificados la cripta, el ábside y la fachada del Nacimiento ya que falleció tempranamente en 1926 en un accidente vial.

Por fortuna, Gaudí dejó muchos planos de los cuales otros arquitectos pudieron valerse para seguir con la tan magnífica obra, que durante muchos años ha sido uno de los símbolos más conocidos de Barcelona. La construcción sigue hasta nuestros días y se dice que podría estar acabada recién en 2026.

Dos características de su obra: la imaginación y los oficios artesanos:

Sus edificios se diferenciaban de los otros arquitectos porque demostraban una imaginación desbordante que nos hace olvidar de los materiales poco poéticos que los componen. Pero si nos detenemos a mirar cada uno de los elementos de sus construcciones, veremos que justamente eran posibles porque el arquitecto conocía a fondo todos aquellos materiales. Este conocimiento profundo era muy importante para poder realizar todo lo que su imaginación le dictaba.

Él imaginaba una cosa y a la vez sabía cómo hacerla realidad. Y esto era posible porque conocía muy a fondo, como pocos arquitectos, los oficios artesanos. Sabía hacer de escultor, de herrero, de carpintero y otras muchas cosas, y podía explicar a los hombres que trabajaban con él cómo debían realizar cada tarea. Para él, trabajar con las manos era como una gimnasia diaria que le permitiría hacerse amigo de los materiales y conocer todos sus secretos.

BORRADOR:

TICKET DE INICIO

Poll de zoom

Título del poll: Ticket de entrada - Encuentro 3

Pregunta: ¿Escuchas las palabras monitoreo, evaluación, retroalimentación y te produce...?

Posibles respuestas:

1. Fastidio (¿para qué sirve? ¿en qué momento si no tenemos tiempo?)
2. Desconcierto (suena importante pero no tengo ni idea de por dónde empezar)
3. Alivio (justo es mi próximo tema en la agenda para empezar a trabajar con mi equipo)
4. Ansiedad (¡quiero saber todo sobre estos temas ya!)

TICKET DE SALIDA CON Twitter

Para cerrar el encuentro de hoy te pedimos que hagas tu contribución al hilo en Twitter de Carlos Magro con una frase que dialogue con lo que el especialista plantea y como síntesis de lo que te llevas del encuentro de hoy

(ponemos captura de algunas partes y el [link al hilo de twitter](#) completo en el chat)

4to encuentro

Guión sincrónico

Modalidad: Presencial

Contenidos:

- Entornos favorecedores para el aprendizaje
- Protocolos de retroalimentación formativa para la mejora.

ora	H	Actividad	Duración	Recursos de apoyo	Filminas del PPT
hs	9	1. <u>Bienvenida y ticket de entrada</u>	15 min	imprimible "1. ticket de entrada"	
. 15 hs	9	2. <u>Autoevaluación de la travesía</u> (presentamos indicadores del estado de situación del programa, celebramos todo lo logrado hasta	10 min		

	acá y acordamos cómo seguimos)			
9 . 25 hs	3. <u>Agenda</u> del encuentro y objetivos.	5 min		
9 . 30 hs	4. <u>Gancho motivacional</u>	20 min.	<u>Video</u> <u>Bicicleta al revés</u>	
1 0 hs	5. <u>Marco del encuentro:</u> - <u>Enfoque mejora e innovación</u>	15 min		
1 0. 15 hs	6. Presenta mos el doc de los irrenunciables del plan y los errores más comunes y la <u>Escalera de retroalimentación</u> Explicamos el protocolo para que puedan hacer retroalimentación entre ellos y sus planes.	10 min	imprimi ble “2. irrenunciables del plan” imprimi ble “3. escalera de retroalimentaci ón”	
1 0.25 hs	7. <u>Grupos:</u> Retroalimentación de planes de mejora entre colegas (colegas del mismo nivel).	30 min	imprimi ble “4. trabajo en grupos 1”	
1 1 hs	COFFEE BREAK			
1 1.30 hs	8. Trabajo con <u>Casos modelo</u> - consigna diversificada para quienes tienen planes avanzados y los que no tienen nada aún.	45		
1 2.15	9. <u>Plenario</u> puesta en común de	30'		

		representaciones artísticas			
2.45	1	10. <u>Repaso</u> para sistematizar y cierre del bloque de la mañana con el poema de Pessoa	15		Poema: "DE TODO, QUEDARON TRES COSAS"
3 hs	1	Almuerzo			
		11. Ticket de entrada: ¡buscar algo lúdico que los haga mover el cuerpo! La torre de spaghetti			
		12. <u>Gancho motivacional: Cuento de Foster Wallace</u> del agua o del <u>banquito de eduardo galeano</u>			
		13. Charlas ted de directivos.			
		14. Co-diseño de los Ejes de innovación trabajados a partir de la metodología scamper			
		15. Motivación de cierre: <u>Video de Panyee</u>			
		16. <u>Ticket de salida</u> : Te regalo (algo bueno que tiene mi escuela que lo ofrezco a las demás escuelas del programa como un regalo)			

1. Bienvenida y ticket de entrada

Se recibe a los directivos con calidez mientras hay una música de bienvenida.

Ticket de entrada: Nunca, pocas veces, casi siempre, siempre.

Situaciones:

- Escucho música
- Uso el celular antes de dormir
- Leo el diario y las noticias
- Me pongo nervioso ante una reunión de padres
- Observo clases
- Planifico la agenda de la semana
- Utilizo el GEM como herramienta para tomar decisiones
- Reviso las planificaciones y le doy retroalimentación a los docentes.
- Planifico la agenda de la semana.
- Convoco a reuniones de personal para la toma de decisiones colaborativas.

2. Repaso de algunos indicadores que nos permitan celebrar lo alcanzado hasta ahora en esta travesía: estado de situación del programa ¿Cómo venimos? ¿Qué impacto ya estamos viendo?

- a. Cantidad de visualizaciones y planes.
- b. Los principales temas que surgen como necesidades pedagógicas y que se abordan en los planes con líneas de acción.
- c. nivel de implementación por dimensión. Respecto de cada dimensión, ¿cuántas escuelas ya están implementando algo?
- d. Equipos diversificados - liderazgo ampliado

¡Volvemos a ver el mapa completo de la travesía con las 6 cumbres, repasamos lo hecho hasta acá y presentamos los resultados alcanzados y nos damos un aplauso motivador!

3. Agenda del encuentro ¿Cómo seguimos? Objetivos.

4. Gancho motivacional: para presentar la innovación: la bicicleta al revés

Video Bicicleta al revés

5. Marco del encuentro: enfoque de mejora e innovación y pensamiento de diseño

Mejora e Innovación

En este encuentro nos gustaría ocuparnos de los conceptos de mejora e innovación, para compartir un terreno en común en cuanto a su significado. Nos preguntamos si son lo mismo y si no fuera así, en qué se diferencian.

Axel Rivas (2017) marca una diferencia entre estos conceptos. Si bien argumenta que no son lo mismo, el autor manifiesta que tienen una zona de continuidad inevitable.

La **mejora** está asociada con la *eficacia y el incrementalismo de los recursos*. La eficacia supone lograr mejores resultados. Algunas de las características que definen la eficacia son un buen liderazgo por parte del director, un clima de trabajo favorable, el foco constante en los aprendizajes y una continuidad en el tiempo en el trabajo de autoevaluación y planificación. Haciendo foco en esto último, podemos afirmar que los procesos de mejora requieren un trabajo de diagnóstico y auto evaluación regular y constante. Esto permitirá fijar prioridades y urgencias, capacidades y recursos con los que se cuenta. El uso de datos, evaluaciones de aprendizajes, indicadores de progreso y sistemas confiables de información son parte central del proceso de mejora.

En cuanto a la **innovación**, ésta es *disruptiva con la cultura escolar*. Surge a partir de los procesos de mejora y se motoriza en los liderazgos distribuidos de la conducción de las instituciones, habilitando que juntos se pongan a pensar en los sueños de la escuela.

Para que la innovación promueva cambios genuinos, es necesario que toda la institución sienta la necesidad de cambio. (Rodríguez, 2011). Este proceso de aprender constantemente y gestionar cambios depende, en gran medida, de entender y transformar una cultura, es decir, los supuestos, creencias, los valores declarados y las normas identificando culturas preexistentes enraizadas en el quehacer institucional. De esta manera, *los cambios deben iniciarse desde dentro, induciendo a los propios implicados a la búsqueda de sus propios objetivos de desarrollo y mejora.*

Pero volviendo al concepto de **innovación**, ¿Cómo puede encarnarse la innovación en prácticas constatables? Como manifiesta Lila Pinto (2019), “No se trata de innovar porque sí, sino de identificar una visión de los derechos de aprendizaje del siglo xxi que no parecen compatibles con las formas de organización de la enseñanza tradicional en el sistema escolar, especialmente en el nivel secundario.

Rivas define la **innovación educativa** como una fuerza vital, presente en las escuelas, en los educadores, los proyectos y las políticas. *“Innovar es alterar los elementos de un orden escolar que apagan o limitan el deseo de aprender de los alumnos.” Rivas /2017)*

El autor hace hincapié en que “planificar la mejora e innovación educativa implica hacer algo distinto a lo que se venía haciendo, probar, experimentar, revertir prácticas heredadas. Ir más a fondo, buscar las causas, revertir la naturalización de un orden y habilitar la pregunta profunda sobre el sentido del aprendizaje en los alumnos de la escuela hoy”.

En este sentido, Lila Pinto también nos desafía con un concepto muy interesante que es el del *“hackeo escolar”*. La autora sostiene que la escuela se ha convertido en un espacio cuyas prácticas, en ocasiones, carecen de sentido y que deben ser reformuladas, revisadas, re conceptualizadas para volver a cobrar sentido y ser emocional e intelectualmente significativas para los estudiantes.

Se refiere a aquellas disposiciones, actitudes y acciones que tienden a problematizar la experiencia escolar, desnaturalizando aquellas prácticas que han perdido sentido y construyendo nuevas estrategias pedagógicas que favorecen una educación

emocionalmente significativa e intelectualmente desafiante.

La autora sugiere que deberíamos hackear la matriz escolar tradicional: horarios, agrupamientos, espacios, todo aquello que tradicionalmente hemos mantenido igual.

Para esto es imprescindible tener una mirada que esté constantemente abierta y vigilante en lo que refiere a la pertinencia de las prácticas y de la cultura escolar en general, que sea flexible para permitir ese hackeo escolar que va a promover la reflexión y la reformulación de aquello que requiere ser cambiado y/o mejorado.

Para promover docentes profesionales y reflexivos, que puedan construir conocimiento y no sólo transmitirlo, se requiere que el cambio surja de la propia escuela y no necesariamente de arriba hacia abajo o de afuera hacia adentro. *Se requiere el involucramiento de los docentes; que éstos sean agentes de cambio.*

6. Escalera de retroalimentación: Explicamos el protocolo para que puedan hacer retroalimentación entre ellos y sus planes con la guía de irrenunciables del plan.

Escalera de retroalimentación en PDF

Presentamos la herramienta de retroalimentación y los irrenunciables del plan (sin semáforo) y que, como aprendemos en espiral, ahora vamos a retroalimentar todos los planes. Antes lo hacíamos con un plan modelo y ahora lo haremos con los planes de cada uno.

Propósito

La escalera de retroalimentación es una herramienta para brindar retroalimentación constructiva sobre una idea, un trabajo o un proyecto en proceso.

Paso 1: Clarificar

Los miembros del grupo hacen preguntas para clarificar y asegurarse de que entienden la idea o el tema en discusión. El presentador aclara las dudas.

Paso 2: Valorar

Los miembros del grupo expresan lo que les gusta de la idea o asunto en cuestión en términos específicos. El presentador toma notas en silencio.

Consejos:

- Sé lo más específico posible.
- Evita los «bien, pero» que conllevan una crítica negativa.
- No se trata de simplemente ser amable. Es importante saber qué aporta valor para seguir haciéndolo o mantenerlo.

Paso 3: Expresar inquietudes y compartir preocupaciones

Los miembros del grupo exponen dudas y preocupaciones mientras el presentador sigue tomando notas en silencio.

- Consejos: intenta usar términos calificados como «Me pregunto si ...» o «Me parece que ...»).
- Evita criticar de manera personal. Concéntrate en las ideas, productos y aspectos que se han expuesto.

Paso 4: Hacer sugerencias

Los miembros del grupo hacen sugerencias sobre cómo mejorar la idea, el proyecto o el trabajo. El presentador sigue sin hablar.

7. Grupos: Retroalimentación de planes de mejora entre colegas del mismo nivel (llevar planes impresos para trabajar + plantillas vacías para los que no hicieron).

Consigna en PDF

Los referentes se reúnen en grupos de 4 participantes y se ofrecen feedback sobre los planes.

Debemos asegurarnos de que por cada grupo haya al menos un plan (ver en el momento). En los casos en los que no haya plan, podemos darles planes vacíos para que empiecen a bosquejar un plan en lápiz a partir de la charla con los compañeros.

Primer momento: Uno de los miembros del grupo presenta su plan

Segundo momento: el resto de los miembros retroalimentan en base a la escalera de retroalimentación

- momento de valoración
- momento de preguntas
- momento de sugerencias

8. Casos modelo: comparación de los planes con diferentes planes modelo y con el semáforo

Los participantes tienen un primer momento para comparar individualmente sus planes de mejora con otros planes modelizados y con la guía de los irrenunciables del plan.

Los referentes cuyo plan está en construcción tienen un rato para pensar cómo estos planes modelo pueden inspirarlos para empezar a pensar en su propio plan.

- Paso 1: les damos el caso modelo
- Paso 2:
 - REFERENTES CON PLAN TERMINADO: protocolo del semáforo y que reflexionen sobre su propio plan comparándose con el modelo. en qué cosas están en rojo, en amarillo y en verde.
 - PLAN EN CONSTRUCCIÓN: con todos los insumos, tienen un momento para empezar a construir su plan en la plantilla vacía.

- Paso 3:
 - PLAN TERMINADO: comparten los amarillos y rojos y piensan como van a mejorar los planes. ¿En qué aspectos reconocen una distancia/ diferencia entre sus planes y los modelos? ¿Qué deben tener en cuenta para mejorar sus planes? Armen una lista
 - PLAN EN CONSTRUCCIÓN: ¿qué ideas te inspiraron estos planes? ¿Qué te aportaron? Presentación inicial de su plan.
- Paso 4: Pensando en los próximos pasos ¿cómo van a comunicar/dar a conocer el plan y convocar a sus equipos y la comunidad educativa? ¿Qué van a hacer para que aquello que está escrito en el plan suceda? Se les entrega un papel con una indicación de formato artístico:
 - RELATO: Un cuento, una noticia de diario, una poesía.
 - CANCIÓN: Escribir y cantar la letra de una canción intervenida que anuncia el cambio/proyecto propuesto.
 - ROLE PLAY: Actuar una escena en la escuela en sala de profes o jornada docente.

Para el caso del grupo de 100 personas todos se filman, pero solo algunos grupos presentan ruleta para elegir. Se eligen 5, una de cada caso (y en cada formato).

Los papелitos no son aleatorios, sino que están unidos a los temas.

9. Plenario

Realizaremos una puesta en común con las representaciones artísticas que prepararon acerca de cómo se va a implementar y/ o comunicar esto a los equipos docentes y las escuelas.

10. Repaso final mañana

Para cerrar la mañana y repasar aquello que hicimos y el porqué de todas estas actividades, vamos a sistematizar lo trabajado y volver sobre los irrenunciables del plan. Queremos que se vayan con la idea de lo importante que es llevarlo a la práctica, implementarlo, difundirlo, compartirlo con su equipo docente.

Poema: "De todo quedaron tres cosas"

De todo quedaron tres cosas:

la certeza de que estaba siempre comenzando,

la certeza de que había que seguir

y la certeza de que sería interrumpido antes de terminar.

Hacer de la interrupción un camino nuevo,

hacer de la caída, un paso de danza,

del miedo, una escalera,

del sueño, un puente,
de la búsqueda, un encuentro.
Fernando Pessoa

Almuerzo

Jornada articulación Año 1 y 2 (Nivel secundario)

- a. Foco: "Rol de directivos: apoyar a sus docentes referentes como cambio para promover la innovación"
- b. Objetivo: visualizar posibilidades/oportunidades de innovación a partir de los recursos con que cuentan.

11. Ticket de entrada

Torre de Spaghetti:

Se crean grupos con el mismo número de personas, idealmente tres o cuatro, y se les facilita un kit básico con el que tendrán que construir una estructura que se sostenga por sí sola encima de la mesa y que tenga en lo más alto la nube de golosina. Los participantes disponen de 18 minutos para lograrlo. Cuando se acaba el tiempo, se mide con una cinta métrica cada una de las estructuras que se mantienen en pie por sí solas. Se anotan en una pizarra las alturas y se anuncia el ganador o los tres primeros clasificados, dependiendo del número de grupos.

Los participantes pueden usar los espaguetis, la cinta y el cordel como quieran. Pueden romper, pegar, anudar... La bolsa de papel no se puede utilizar para ningún fin y la nube debe permanecer intacta.

Es importante que vayas diciendo en voz alta el tiempo que queda en momentos determinados, por ejemplo, cuando queden 12, 9, 6 y 3 minutos. En la parte final, avisa en el último minuto, en los últimos treinta segundos y haz la cuenta atrás de los últimos diez segundos.

Haz especial hincapié en que cuando acabe el tiempo, absolutamente nadie puede tocar la estructura, en caso contrario los grupos que incumplan esta norma quedarán automáticamente descalificados.

Luego de la actividad se reflexiona sobre lo sucedido haciendo hincapié en el trabajo en equipo.

CASOS MODELOS

CASO 1

Problema 1: Alto nivel de inasistencia en el nivel inicial/ primario/ secundaria.

Evidencia:

En la matrícula del mes de marzo la asistencia media fue del 69% con gran movimiento de alumnos/as que ingresaron y salieron.

Causas:

Internas:

- Mayor asistencia en los días de educación física (primaria).
- Se presentan mayores inasistencias los días que hay exámenes (secundaria).
- Las prácticas de enseñanza en algunas disciplinas no son convocantes.

Externas:

- Se observa que los alumnos se han ausentado los días previos a los fines de semana y/o feriados.
- Se presentaron varios casos de covid y otras enfermedades como virus y resfríos.
- En los días de lluvia se registraron mayores ausencias.

Meta:

Mejorar en un 20% la asistencia regular de los alumnos en los siguientes 3 meses.
(Monitoreo o /Evaluación en julio)

Líneas de acción:

- Reuniones con padres para concientizar sobre la necesidad de asistencia y presentarles lo que se trabajará en los próximos meses.
- Involucrar a los padres en los proyectos de aprendizaje de los alumnos.
- Realizar talleres de lectura involucrando a los padres.
- Que los padres participen activamente de tareas comunitarias a realizarse en la escuela y alrededores.
- Diseñar propuestas innovadoras para convocar a los alumnos.

Problema 2: Clima áulico en 1er año de secundaria SECUNDARIA

Evidencia:

Se registran conflictos en el patio entre los alumnos de primer año cotidianamente.

Se registran frecuentemente (2 o 3 veces por semana) peleas en las calles aledañas a la escuela en la salida entre los mismos alumnos.

Se reciben llamados/ reuniones de padres en las que manifiestan malestar por diferentes instancias de bullying.

Causas:

Internas:

- Falta de supervisión en el patio
- Insuficientes horas de tutoría y desorganización en su implementación (secundaria).

- Los docentes manifiestan no tener tiempo para ocuparse de los casos de bullying.
- Las prácticas de enseñanza no promueven la colaboración entre los estudiantes.
- El error no es considerado como una oportunidad de aprendizaje.

Externas:

- Falta de equipo de orientación escolar
- Los padres no colaboran para resolver los conflictos callejeros.

Meta:

Reducir la frecuencia de conflictos de patio en un 80% y en un 100% los encuentros callejeros en los próximos tres meses. (Evaluación / monitoreo en julio)

Líneas de acción:

- Trabajar puntualmente los casos de bullying existentes durante todo el primer trimestre.
- Diseñar e implementar un programa de educación emocional involucrando al equipo de orientación.
- Fortalecer las tutorías individuales y grupales para apoyar a los estudiantes y trabajar dinámicas grupales.
- Organizar, en conjunto con los padres, una cadena de protección a la salida de la escuela.

Problema 3: Los bajos índices en la adquisición de la fluidez lectora INICIAL Y PRIMARIA

Evidencia: El 40% de los alumnos está en nivel básico de lectura y el 20 % en nivel crítico de fluidez lectora.

Causas:

Internas:

- Resabios de la pandemia donde no se pudo trabajar la fluidez lectora con los estudiantes.
- Los docentes no suelen trabajar con el enfoque de aulas heterogéneas.

Externas:

- Alto porcentaje de familias en las que alguno de los progenitores no terminó la escuela.
- Alta heterogeneidad respecto de la alfabetización.

Meta:

- Mejorar en un 100% los niveles críticos de fluidez lectora durante el primer semestre del año.
- Mejorar en un 80% la competencia lectora de quienes actualmente

están en un nivel básico durante el primer semestre.

Líneas de acción:

- Seleccionar textos literarios de calidad, para leerlos y narrarlos en el aula o en la biblioteca a los fines de que los alumnos disfruten de las diferentes manifestaciones literarias. (poesía, cuento, adivinanzas).
- Brindar oportunidades de escuchar cuentos, de grabar un cuento propio y compartirlo. propiciar al menos un momento de la jornada para las distintas expresiones comunicativas, orales y escritas.
- Realizar un proyecto de biblioteca como mínimo 2 veces al año. Ejemplo: seguir a un autor y leer con los alumnos todos sus libros. Recomendaciones de libros: los alumnos escriben y leen las recomendaciones de otros.
- Utilizar los kits de fluidez lectora para el trabajo áulico.

Problema 4: El alto porcentaje de los alumnos del segundo ciclo que se ve incapacitado para resolver situaciones problemáticas sencillas.

Evidencia: El 40 % de los alumnos del segundo ciclo no puede resolver situaciones problemáticas sencillas.

Causas:

Internas:

- Planificación muy tradicional que no suele considerar problemas reales.
- Evaluaciones que suelen enfocarse en una única respuesta correcta y no en la resolución de problemas.
- Los docentes encuentran dificultad en la incorporación de metodologías activas.
- Escasa promoción de la reflexión y metacognición en el aula.

Externas:

- Los alumnos muestran falta de interés en las actividades escolares.
- Los padres no colaboran con la institución y no asisten a las reuniones cuando son convocados.

Meta: Que los estudiantes mejoren en un 30% la competencia de resolución de problemas

Líneas de acción:

- Incorporar estrategias de aprendizaje activo a la cotidianeidad del aula, como ABP, donde los estudiantes tengan la oportunidad de resolver problemas colaborativamente
- Involucrar al alumno en situaciones reales de aprendizaje en los que se requiera la resolución de problemas
- Implementar un proyecto de juegos de matemática que involucre a las familias
- Promover instancias de evaluación formativa, reflexión y

metacognición.

Problema 5: Ausencia de liderazgo distribuido y trabajo colaborativo en el equipo docente.

Evidencias:

- El 80% de los docentes trabaja en otras instituciones y debe retirarse luego de dar clase (secundaria).
- El 80% de los docentes manifiesta estar demasiado agotado y se muestra incapaz de tomar nuevas responsabilidades.

Causas:

Internas:

- No se ha compartido la visión y misión institucional, lo que produce un bajo compromiso por parte de los docentes.
- Alto porcentaje de ausentismo docente.
- Los directivos asumen todas las tareas y decisiones, ya que, no logran distribuir el liderazgo.
- Escaso tiempo para reuniones de todo el personal.
- Dificultades del equipo directivo para delegar y confiar en el trabajo de sus docentes.
- Falta de comunicación del plan institucional a los docentes.
- Dificultad para convocar la participación docente.

Externas:

- Alto índice de ausentismo a las reuniones planteadas
- Manifiesto cansancio y abulia en el personal docente. Estos, en su mayoría, manifiestan estar agotados y no muestran motivación para incorporar nuevas responsabilidades.

Meta:

Que el 80% de los docentes puedan conformar una verdadera comunidad de aprendizaje, pudiendo trabajar, planificar y compartir experiencias áulicas

Crear instancias de participación democrática generando espacios de comunicación que promuevan la reflexión permanente y el consenso en la toma de decisiones

Líneas de acción:

- Utilización de días sin dictado de clases por corte de agua o de luz para compartir experiencias.
- Utilización del drive institucional para subir información relevante.
- Destinar espacios cuando se producen jornadas docentes y en reuniones de personal.
- Armar power point o afiches gráficos con esquemas.
- Organizar un espacio de encuentro mensual en mesa de gestión

- Delegar tareas y decisiones en el personal docente para facilitar la gestión.

5to encuentro

Guión sincrónico

Modalidad: Virtual

Esquema

Actividad	Duración	A cargo de	Recursos
MOMENTO 1: INICIO			
Recibimiento	10 min		PPT
Acuerdos de trabajo	2 min		PPT
Objetivos	2 min		PPT
Agenda	1 min		PPT
Rompehielos	5 min		PPT opción poll zoom
MOMENTO 2: LIDERAZGO DISTRIBUIDO			
Primera parte: Video “El líder del baile” e intercambio en plenario. Rol de agentes de cambio (<u>doble función: formarse y multiplicar</u>)	10 min		Video
Segunda parte: marco teórico LD: construcción de confianza, y comunicación y motivación tareas (exposición dialogada)	15 min		PPT
Tercera parte: Cadáver exquisito sobre comunicación, confianza y motivación	25 min		Padlets (links en cuerpo del guión)
BREAK 19.15-19.20			

MOMENTO 3: Comunidades de Aprendizaje			
Actividad de auto: consigna de dibujo	15 min		Hoja y marcador
Marco teórico: ¿Qué es una CdeA? Vínculo liderazgo distribuido, liderazgo pedagógico y CdeA.	15 min		PPT
Actividad en parejas institucionales: reflexión del rol directivo desde su experiencia vía Lista de Cotejo	20 min		Salas de Zoom y hoja de trabajo por escuela
Puesta en común	10 min		PPT
Actividad de cierre (Semáforo)	10 min		Padlet
Despedida y próximos pasos	5 min		PPT
FIN			

PRESENTACIÓN

MOMENTO 1: INICIO (10')

- **Recibimiento:** Canción: Somo Uno - Axel y Abel Pintos (5')
- **Acuerdos de trabajo (2')**
- **Agenda (1')**

Actividad Rompehielos - 5 min

Vamos a presentar en un cuadrante, 4 imágenes que representan diferentes climas meteorológicos. Utilizándolas como metáforas, vamos a intentar identificarnos con alguna, es decir, cuál de ellas representa como me siento hoy. **Para eso van a poner en el chat el número de la imagen elegida.** Se puede mencionar qué cantidad de participantes se siente de cual manera. Seguramente muchos eligieron la misma imagen, pero por diferentes razones, de todas maneras, nos puede dar un diagnóstico general del grupo.

En base a lo manifestado, se recupera el sentido de la actividad, la utilidad de registrar mi estado emocional y la posibilidad de hacer algo con eso. Qué importante es poder identificar nuestro “parte meteorológico”, porque eso nos permite prepararnos mejor para encarar el día, disponernos para nuestras clases. Desarrollar la propia conciencia emocional es el primer paso, capacidad clave para la toma de decisiones y la autodeterminación, y la regulación emocional. Mirar hacia adentro, vivirlo en nosotros mismos para luego transmitirlo

a nuestros alumnos. Si se que va a llover puedo decidir llevar un paraguas. Sí reconozco que estoy nerviosa, puedo estar atenta a no irritarme por pequeñas cosas. Dalai Lama: “Ser consciente de nuestras emociones significa comprender cómo se desencadenan, cómo nos hacen sentir y cómo respondemos. La conciencia de sí mismo es una capacidad que, nos ayuda a comprender nuestras experiencias emocionales. No queremos deshacernos de nuestras emociones, queremos estrategias que nos ayuden a responder de manera útil y constructiva.”

Responder por chat o encuesta de zoom

MOMENTO 2: LIDERAZGO DISTRIBUIDO (50')

- **Primera parte: Video e intercambio en plenario (10')**

1. Se proyecta el video El líder del baile. Antes de que comience la proyección se sugiere que mientras lo ven puedan pensar en su escuela, en los actores que hay, en su equipo docente de referentes y en el rol que cumple cada uno.

Luego de ver el video se refuerzan las ideas de cambio como proceso, liderazgo distribuido y visión clara.

Algunas de las líneas centrales que guían este momento son:

- Director como líder pedagógico, ¿cómo acompañar a los docentes referentes para ejercer su rol multiplicador y armar comunidades de aprendizaje en mi institución? *¿Cómo hacemos para contagiar e implicar al resto de los docentes de la institución en los procesos de cambio?*

- ¿Cómo podemos potenciarnos entre nosotros como directores?
- Los agentes de cambio. ¿Quiénes son en mi escuela los impulsores del cambio?
- El cambio como proceso

2. Se habilita luego un momento de intercambio en el cual los participantes piensan en los agentes de cambio que identifican en su escuela y en los distintos roles que reconocen en sus equipos de docentes.

- **Segunda parte: Marco teórico (15')**

Verdaderamente importante es lograr la confianza en el equipo para que nos sigan. En palabras de Axel Rivas:

“Para lograr la verdadera innovación, un cambio en lo que pasa en las aulas, se necesita activar el colectivo docente y desarrollar profesionales reflexivos. **El verdadero poder de cambio está en los docentes**” (Rivas, 2014)

Hablamos de la necesidad de cambio, de rever y desnaturalizar las prácticas. También vimos cómo se inicia un cambio, un movimiento y la importancia no sólo del líder, sino del primer seguidor.

Así como es fundamental la definición del objetivo (o, siguiendo con nuestra metáfora: la cumbre a escalar), **es hora de convocar a toda la comunidad educativa a ir en pos de estos objetivos y metas juntos.**

Dentro de las prácticas de liderazgo reconocidas como efectivas por investigación académica se encuentra lo que Leithwood denomina “fijar el rumbo”. Esta dimensión debe articularse desde el diagnóstico, la comprensión de los sueños, y otros medios que nos ofrecen la opinión de la comunidad. Pero aun así, es sólo el líder quien es capaz de construir, con estos insumos una visión, un destino, que puede luego transformarse en un anhelo institucional.

Si realmente queremos alcanzarlos, **es importante reconocer la importancia de que toda la comunidad de la escuela se identifique con el desafío de mejorar sus prácticas y de mantener los logros alcanzados** (es decir aquello que valoran y valoramos de nuestra institución). Como señalan Bellei, et al. (2014) en el libro “Lo aprendí en la escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?”:

Para lograr gestionar el cambio hacia la innovación educativa, involucrando al equipo y construyendo sentido, resulta fundamental **ampliar el liderazgo y fortalecer el rol de agentes de cambio entre los docentes.**

Como en la escalada, el rol del líder va cambiando, se va distribuyendo entre el equipo, no siempre recae todo el peso en la misma persona. Los escaladores se turnan para marcar el camino en el ascenso para expandir su fuerza como equipo en el logro de objetivos.

Comenzaremos por compartir algunas definiciones que aportan distintos enfoques para ampliar nuestra comprensión de lo que significa, en la literatura especializada, el concepto “**Liderazgo distribuido**”.

- “Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido y de sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención” (Romero, 2019)
- El liderazgo debe ser **distribuido**. Es decir, que **la responsabilidad de la mejora escolar debe ser compartida por toda la comunidad escolar. Se requiere el involucramiento de todos**, o sea que la toma de decisiones se distribuye también. Romero expresa que la función del director es desarrollar las competencias y conocimientos de las personas de la organización para poder distribuir el liderazgo.
- En una escuela los profesores, alumnos, docentes y directivos y familias deberían compartir la visión del mismo proyecto educativo y sentirse responsables del aprendizaje de todo el centro.

- El cambio que se requiere en las escuelas hoy, “Es un cambio que no puede basarse en la acción individual de los profesores, sino en una mayor conciencia del **trabajo en equipo**, empujado por una concepción del liderazgo en el que todos se sientan responsables del proceso de crecimiento de cada uno de los alumnos” (Pepe Menendez, 2019)

Harris y DeFlaminis (2016), afirman que el liderazgo distribuido debe ser entendido **como práctica** (antes que como un rol o responsabilidad del director). En esta práctica el énfasis estaría puesto en las interacciones, y no en las acciones que realiza individualmente el director.

Justamente, el liderazgo distribuido **no está restringido a actores con roles formales** dentro de la organización, **sino que la influencia y la agencia se comparten dentro de las escuelas**. Es decir, **no es solo delegar tareas**, sino que la toma de decisión, la responsabilidad, la capacidad de motivar a otros, todo eso se pone de manifiesto entre diversos actores en la institución

que ejercen el liderazgo de manera simultánea (Harris y DeFlaminis, 2016).

A su vez, este liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en una cúspide, más bien la iniciativa e influencia está distribuida entre todos los miembros (liderazgo compartido) de la escuela. Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, frenaría que la escuela, como organización, aprenda a desarrollarse. Si queremos que el profesorado se implique y tenga un papel profesional en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos (**Bolívar, 2011**).

En la misma línea, **Jim Spillane (2015)** identifica las **prácticas de liderazgo distribuido** como aquellas interacciones que ocurren entre los líderes, seguidores, y las situaciones en que trabajan.

A continuación, vamos a detenernos en un aspecto más que es fundamental para poder llevar adelante el cambio y fortalecer la distribución del liderazgo: haciendo foco en dos competencias clave para articular una visión compartida: **la confianza y la comunicación efectiva**.

CONFIANZA

Tomamos como punto de partida un estudio realizado en Chile, en el cual se observó cómo se veían afectadas las percepciones de la comunidad docente a medida que se fomentaba la distribución del liderazgo (Ahumada, Castro, y Maureira, 2018). En este camino destacan que la confianza fue un factor fundamental.

La confianza aparece como un elemento fundamental para la distribución del liderazgo. En primer lugar, la confianza dice relación a la **creencia de que se cuenta con las capacidades** para el logro de ciertos objetivos, o bien, se confía en que estas capacidades pueden ser desarrolladas mediante el trabajo colaborativo (Ahumada, González y Pino, 2016). En segundo lugar, la confianza dice relación con la creencia de que **existe buena intención por parte de los miembros del equipo, respecto a compartir conocimientos y participar activamente de un propósito compartido.** La confianza se expresa en la apertura de los miembros a nuevas ideas, o a un cambio en las prácticas cotidianas sin importar el origen de las mismas”. (Ahumada, Castro, y Maureira, 2018:12).

La especialista Tschannen-Moran (2017) formula 6 condiciones que posibilitan la construcción de confianza por parte de los líderes. Estas son: vulnerabilidad, benevolencia, honestidad, apertura, competencia y fiabilidad.

- La **vulnerabilidad** se establece cuando se reconoce la interdependencia, esta es fundamental para el logro de los objetivos de la escuela. No se logran por la voluntad y el esfuerzo de uno, sino que requieren del trabajo colectivo.

Como líder del proceso, ¿se permite que los docentes se muestren vulnerables? ¿Y yo, me permito mostrarme vulnerable? ¿Cuándo fue la última vez que lo hice? Tengamos presente que una definición de confianza es la disposición a sentirse vulnerable creyendo que no se sufrirán daños.

- La **benevolencia** se caracteriza por la disposición para trabajar por el bienestar de los otros.

Como líder, podés preguntarte ¿De qué manera demuestro genuina preocupación por mi equipo docente y no docente, por mis estudiantes? ¿En qué decisiones tomadas esta semana prioricé su bienestar?

- La **honestidad** es un elemento clave en la construcción de confianza, que identificamos también al trabajar sobre la comunicación. Honestidad es más que decir la verdad, se trata de ser íntegro manteniendo una coherencia entre los valores comunicados y las acciones.

Desde sus experiencias de liderazgo, ¿podes reconocer situaciones donde demostraste tus creencias y sentimientos, y otras en donde hayas sido capaz de hacerte responsable por tus propios errores sin culpar a otros?

- La **apertura** se ejercita al reconocer que existen opiniones divergentes y permitir el intercambio de ideas y pensamientos entre los profesores.

En el ejercicio del liderazgo distribuido se presentarán múltiples ocasiones para recibir opiniones divergentes, por eso es necesario iniciar el proceso con la predisposición a poner en práctica las sugerencias de tu equipo ¿Has vivido alguna situación anterior en la cual te dejaste guiar por las sugerencias de otros, aunque no fuera la forma inicial en la que hubieras actuado?

- La **competencia** se demuestra al realizar las tareas en los tiempos, la calidad y los modos esperados. Los docentes van a confiar más en los directivos y

líderes que demuestran habilidad para completar sus tareas de acuerdo con estándares apropiados.

¿Podés reconocer en tu biografía profesional aquellas personas que fueron competentes? ¿Tuviste la experiencia de confiar en ellas, en su criterio profesional? ¿Cómo estás viviendo hoy tu rol de liderazgo: lograrás cumplir con las tareas que esperan de vos? ¿Contás con ayudas adecuadas? ¿Estás abierto a aprender y buscas oportunidades para formarte?

- La **fiabilidad** implica cumplir con las decisiones y promesas, y por lo tanto conlleva la sensación de confianza al poder contar con esa persona.

En las propuestas que planifiquen en pos de proponer aprendizajes con sentido los docentes estarán ante nuevos desafíos y esperaran guía de parte de los líderes. ¿Qué método o estrategia pueden aplicar para mantenerse fiel a las decisiones que tomen?

Estas condiciones claves para promover la confianza, permiten que haya colaboración genuina en la escuela, que se sostenga el proyecto educativo y sea posible perseguir los objetivos para alcanzar la visión con la que la comunidad educativa sueña. Las acciones del director cumplen un rol central para modelar y promover los vínculos de confianza en la institución.

En palabras de Bernardo Blejmar (2005) para generar CONFIANZA es necesario: escuchar, escuchar y escuchar. Y sobre eso debe apoyarse su liderazgo, ya que la escucha permite generar el clima propicio para el intercambio de ideas.

Puede costar al inicio, pero se trata sin duda de un círculo virtuoso que se retroalimenta de forma positiva: la escucha genera confianza, la confianza genera la apertura para que se pueda dar ese intercambio basado en la escucha. Quizás nuestras instituciones vengán con una trayectoria de liderazgo más directivo, donde “se baja” una comunicación, una práctica, herramienta, protocolo, método, pedido. Y esto puede hacer que ante una nueva dinámica de trabajo haya sorpresa o escepticismo.

La comunicación efectiva

Para identificar y articular adecuadamente visiones, **los líderes deben ser hábiles comunicadores, capaces de centrar la atención y enmarcar los problemas de tal manera que se traduzcan en un discurso productivo y en una toma de decisiones efectivas (Leithwood, 2009)**. Los líderes deben entender el contexto en que operan y trabajar de manera consistente con todas las personas que representan para promover visiones compartidas.

Comunicar es soltar, compartir, confiar. Hacerse vulnerable al compartir información, expectativas, desaciertos, faltas, sueños. En otras palabras, así como esperamos de los docentes una transformación en la definición de su rol y les pedimos que se dispongan a aprender con sus estudiantes y abandonen la (presunción-intención) de ser quienes poseen

y transmiten el saber, o quienes ejercen en forma predominante el uso de la palabra en la clase, del mismo modo como directores tenemos que transformar la imagen de ser infalibles, de tener todas las respuestas, de poseer el conocimiento más claro sobre la organización, y conocer las respuestas o soluciones a todos los posibles emergentes; y salir a escuchar, a aprender, a pedir ayuda, a armar equipo.

Para nosotros el contexto cambió y liderar la escuela requiere de nuevas habilidades. Tenemos que entrenar y arriesgarnos para subir con nuestro equipo a la montaña. La “sensibilidad para captar las necesidades de alumnos, padres y comunidad”, es también un elemento clave.

El esfuerzo y la motivación por mejorar son parte de la identidad de las escuelas que consiguen sostener los procesos de mejora e innovación en el tiempo. Nos estamos refiriendo al poder dar forma a una cultura particular, que se sostiene y se alimenta de ciertas prácticas:

- Comunicación fluida que transmite con claridad objetivos, lineamientos y protocolos.
- Transmisión y refuerzo cultural a través de documentos oficiales de difusión, como el proyecto institucional, en una versión entendible por todos.
- Carteles de difusión y de reconocimiento de los logros alcanzados.
- Ritos y ceremonias donde se expresa la identidad de la comunidad, sus valores y se celebran los logros.
- Directivos en terreno, con fuerte presencia en los espacios cotidianos de la escuela, que dialogan e inspiran a estudiantes y docentes.
- Espacios sistemáticos de discusión y actualización de los objetivos y metas, la identidad y las normas.
- Diálogo intergeneracional que permita valorar y recuperar el pasado a partir de la presencia de actores previos en la escuela como pueden ser los ex-alumnos.
- Inducción de los profesores nuevos para transmitir la cultura.

Queremos rescatar de estas acciones la centralidad que tiene la comunicación en el rol de liderazgo distribuido. Resulta clave que cada institución encuentre sus modos originales y propios para inspirar una visión compartida comunicando los resultados del diagnóstico institucional y del proceso de sueños. Para esto les proponemos recorrer pautas concretas que hacen a la comunicación, de modo que puedan basarse en estas pautas para proponer su propio modo de comunicar.

Podemos concluir este apartado afirmando que las imágenes de líderes heroicos transformando escuelas problemáticas han sido reemplazadas de forma gradual por afirmaciones que vienen a decir que cuantos más profesores se involucran en el liderazgo de la escuela, mayor es el potencial de ésta para conseguir la mejora educativa (Fink, 2000). Y, reforzar esta idea, diciendo nuevamente que **el director no tiene, ni puede, ser experto en todo.**

Los líderes que promueven un liderazgo distribuido articulan culturas colaborativas por medio de:

1. Tiempos y espacios asignados para que los docentes planifiquen con colegas.
2. Fomento y apoyo a la colaboración interdisciplinaria y transversal en los diferentes niveles
3. Valoración del crecimiento y de la trayectoria en la observación a los docentes y en sus evaluaciones.
4. Construcción de nuevos liderazgos empoderando a diferentes miembros de la comunidad para el desarrollo de proyectos.
5. Los líderes están directamente involucrados en el aprendizaje profesional y en establecer culturas colaborativas (CPA).

En el próximo módulo vamos a desarrollar en profundidad los elementos que hacen a una comunidad que reflexiona sobre la práctica de forma colaborativa. Abordaremos la temática de las comunidades profesionales de aprendizaje como un medio para profundizar el desarrollo profesional docente y el liderazgo distribuido.

Volviendo sobre las preguntas que compartimos luego de ver el video del chico bailarín... ¿Qué nuevas reflexiones les despierta el marco teórico que compartimos recién?

- Desde su rol de director, ¿cómo pueden acompañar a los docentes referentes para ejercer su rol multiplicador y armar comunidades de aprendizaje en su institución? ¿Cómo pueden hacer para contagiar e implicar al resto de los docentes de la institución en los procesos de cambio?
- ¿Quiénes son en mi escuela los impulsores del cambio?
- ¿Cómo podemos generar comunidad nosotros, entre estas 17 instituciones, para acompañarnos en el proceso de liderar instituciones educativas?

Las buenas escuelas son aquellas que conforman una gran comunidad de aprendizaje con los miembros que la conforman. Y en esto, el equipo directivo ocupa un rol clave generando las condiciones para el mejor hacer del colectivo institucional. Sobre esto trabajaremos en el M3.

- **Tercera parte: CADÁVER EXQUISITO (se rota de mural en mural cada 5 minutos) (25 minutos)**

Se divide a los participantes en 3 salas de trabajo: Sala 1, Sala 2 y Sala 3.
Cada sala tendrá un mural asignado con una pregunta

Padlet 1: ¿Qué **prácticas de comunicación** pueden fomentar el **liderazgo distribuido** en la escuela?

Padlet 2: ¿Qué prácticas como equipo directivo permiten **construir un clima de confianza** como contexto de un liderazgo distribuido?

Padlet 3: ¿Qué prácticas pueden **acrecentar la motivación** en nuestro equipo si apostamos a un liderazgo distribuido?

La consigna será la siguiente:

*Lean atentamente la siguiente pregunta, intercambien y enumeren enunciados que consideren centrales para responderla.
Escríbanlas a modo de lista, utilizando viñetas*

A los 4:30 minutos se les compartirá el nuevo link de padlet. De este modo quienes estaban en Sala 1, pasarán a responder lo que estaba haciendo la sala 2; y así sucesivamente.

En el nuevo link ya encontrarán las respuestas que avanzaron los colegas y deberán pensar qué otro enunciado pueden agregar. Nuevamente a los 4:30 minutos se les compartirá el Padlet con la nueva pregunta (ya trabajada por otros compañeros).

Puesta en común: se proyectarán los 3 murales con las respuestas totales como orientaciones que pueden tomarse en cuenta al momento de proyectar y ejercer un liderazgo educativo en las escuelas.

MOMENTO 3: Comunidades de aprendizaje (')

- **Primera parte: Actividad previa: “dar lo mejor de sí”
Liderazgo distribuido y comunidades de aprendizaje. (15’)**

Opción A: dinámica sujeta a mínimo de 10 participantes.

Consigna: Juego de dibujo

- Se divide al total de participantes en 5 grupos y se reparten las consignas de dibujo.
- Cada grupo tendrá asignado uno de los siguientes objetos: faro, techo, puerta, baúl, antena.
- Cada miembro del equipo deberá dibujar el objeto asignado y, entre todos, deberán votar el mejor dibujo.
- Una vez que haya finalizado el tiempo disponible, volvemos a la sala general y cada grupo presenta el dibujo seleccionado.
- Luego se les dice que en realidad la tarea era armar un auto con los elementos que se dieron. Queda claro que es imposible, porque todos entienden faros del mar, techos de casas, etc. La reflexión es: ***si una escuela no tiene claro el norte, el camino para llegar a la cima, no se pueden ordenar las acciones para lograr una propuesta colectiva coherente... La pregunta que queremos que se lleven es: ¿Todos en mi escuela saben el camino, o está cada uno haciendo su mejor faro, su mejor puerta y demás?***

Puesta en común: A partir de este disparador se introduce la siguiente reflexión y conceptos:

Opción B: Si son pocos participantes: armar collage con imágenes de web/flyer de una escuela que se piensa a sí misma. (Primero se presenta el marco teórico, araña CdeA y luego collage).

- **Segunda parte:**

Marco teórico: “Vínculo con liderazgo distribuido, liderazgo pedagógico, práctica reflexiva, CdeA)”

Como venimos afirmando desde que llegó la propuesta de Ita a sus colegios tenemos la convicción de que cada institución de forma original viene transitando el sendero de la innovación desde distintos puntos de partida.

La escuela como Organización que aprende

Según del Pozo y otros (2019), una institución escolar se define por ser una organización viva que busca crecer, que tiene el desafío de formar estudiantes que mejoren el mundo. Y esto no se puede alcanzar sólo teniendo un líder, aunque sea el mejor. Resulta fundamental que todos asuman la responsabilidad de su progreso, de alcanzar los objetivos deseados, que sientan los logros como propios. Es lo que Bolívar (2014) llama 'liderazgo distribuido', concepto introducido en el módulo anterior.

Este tipo de liderazgo implica crecer como grupo, compartir la toma de decisiones, generar interdependencia, aunar esfuerzos para promover mejoras en el colegio. Esto es lo que conlleva a que una institución se constituya en un espacio donde todos aprenden, una comunidad profesional de aprendizaje.

Esto no se refiere exclusivamente a los estudiantes, sino que también implica pensarnos como una escuela que aprende de manera continua y logra generar los espacios y los mecanismos para que ese aprendizaje pueda desarrollarse al interior del equipo docente e impulse así la transformación educativa. Según Villa y Solabarrieta (2000) para llegar a ser una escuela que aprende, es necesario promover el aprendizaje de todos sus miembros y que se transforma continuamente a sí misma.

Para lograr el **aprendizaje organizacional**, los docentes, como profesionales de la enseñanza, colaboran para aprender a hacerlo mejor y, con ello, mejorar el fin de su acción profesional: el aprendizaje de los estudiantes. El sentido de comunidad permite conectar la interdependencia con resolver los problemas juntos, mediante el diálogo reflexivo y la colaboración entre colegas. La profesionalidad en este sentido, se conecta, por tanto, con el desarrollo de la escuela. Esto exige una cultura escolar **fuerte, con normas y valores compartidos, diálogo reflexivo, práctica pública y la colaboración.**

Liderazgo distribuido y pedagógico y CdeA

La **responsabilidad compartida en el aprendizaje y en el establecimiento de metas u objetivos** en el entorno escolar, también **demanda un liderazgo** (Lieberman y Miller, 2005) **distribuido** a través y entre todos los participantes de una organización, junto con **la creación de** lo que se denomina **comunidades profesionales de aprendizaje** consolidadas, es decir, las celdas resistentes de un sistema sostenible (Bolívar y Moreno, 2002).

En estas comunidades, **el liderazgo se encuentra ampliamente distribuido entre el cuerpo docente**, de tal forma que cada comunidad participa en el mantenimiento de diálogos firmes y pragmáticos, ampliamente difundidos y basados en la experiencia, sobre los mejores medios para promover los objetivos del aprendizaje profundo y duradero entre todos los estudiantes. Las prisas por pasar a la acción, la paciencia hasta conseguir resultados, la integridad del propósito, la atención al esfuerzo, la confianza entre los colegas, el respeto por los resultados y las normas formales para entablar diálogos constituyen el sello cultural del liderazgo sostenible en la escuela. ([Hargreaves y Fiink 2006: 51](#))

CdeA

Según del Pozo (2019), para poder constituirse en una escuela que aprende es necesario que en su interior se den algunas condiciones:

1. Promover el aprendizaje individual de todos los miembros e incluir los aprendizajes que resulten tras la discusión y el análisis de los mismos.
2. Creer firmemente en que todos pueden aprender de todos.
3. Promover la implementación de nuevos métodos de trabajo.
4. Aprovechar el bagaje profesional y humano de todos sus miembros. Compartimos algunas estrategias de las escuelas que aprenden en el siguiente cuadro:

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESCUELAS COMO ORGANIZACIONES QUE APRENDEN (Leithwood, Jantzi y Steinbach. 1995:241. En Bolívar, 1996:15)

ESTRATEGIAS DE LA ESCUELA

- Emplear una estrategia sistemática para implicar a los alumnos, familias y profesores en los objetivos de la institución.
- Contar con planes para el desarrollo institucional.
- Contar con planes para el desarrollo individual que reflejen el desarrollo institucional.
- Establecer un número restringido y manejable de prioridades para la acción.
- Revisar periódicamente las metas y las prioridades de la escuela.
- Fomentar la observación mutua de las clases.
- Crear procesos bien diseñados para poner en práctica iniciativas de programas específicos, así como para asegurar su seguimiento y evaluación.

POLÍTICA Y RECURSOS

- Recursos suficientes para apoyar el desarrollo profesional necesario.
- Observación por colegas de las propias clases como recurso para el desarrollo

profesional.

- Disponibilidad de una biblioteca profesional con intercambio entre los profesores.
- Disponibilidad de recursos curriculares y de ordenadores. • Acceso a una asistencia técnica para implementar nuevas prácticas.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

- Realización de procesos de toma de decisiones abiertos y completos.
- Distribución de la toma de decisiones a los órganos colegiados.
- Toma de decisiones por consenso.
- Organización del trabajo en equipos.
- Reuniones breves de planificación semanales.
- Reuniones frecuentes para resolver problemas entre grupos de profesores.

La práctica reflexiva

La práctica reflexiva y la documentación pedagógica son estrategias que favorecen el desarrollo profesional de los equipos directivos y el de sus equipos docentes a cargo. Una institución que aprende y se piensa a sí misma debe proponerse una práctica sistemática que se constituya en un modo cotidiano de abordar el trabajo en nuestras escuelas.

La reflexión guía el crecimiento profesional, estimula la construcción de conocimientos y constituye una estrategia formativa decisiva, a la hora de identificar problemas, definir estrategias, y monitorear avances y logros. Es una instancia abierta a la posibilidad de búsqueda y generación de nuevos interrogantes en el ámbito personal y profesional. No es la práctica en sí misma la que genera conocimiento, sino su análisis, su relación con las teorías, con las investigaciones y con el contexto social, político y cultural en la que la práctica se inscribe (Anijovich, Cappelletti y Sabelli, 2009).

En la práctica, el análisis reflexivo no surge espontáneamente. No alcanza con invitar a los equipos a “traer algo a la mente”, sino que requiere de dispositivos que contribuyan al diálogo, que sean sistemáticos y continuos.

A fin de que los docentes logren formular criterios para la selección de experiencias para documentar y producir documentación sobre sus experiencias educativas, les compartimos algunos aspectos claves a considerar a fin de trascender el relato oral o la simple implementación de prácticas a partir de brindar orientaciones para el registro y la producción de teoría desde la acción, destacando lo importante de poder compartirlo con colegas.

- ¿Alguna vez participaron en la sistematización y presentación de una experiencia pedagógica? ¿Cuál? ¿De qué se trataba?
- ¿Cuándo?
- ¿Lo hicieron en forma individual o integraron un equipo que se ocupó de documentarla?
- ¿En qué formato/soposte se realizó la documentación?
- ¿Cuál fue a criterio de ustedes el mayor logro de ese proceso/producto?
- ¿Cuál fue la dificultad más importante que se presentó? ¿Cómo la resolvieron

Sistematizar experiencias pedagógicas nos permite dar sentido a nuestra práctica, reflexionar sobre nuestro trabajo, entender mejor lo que estamos haciendo, darlo a conocer, construir nuevos saberes pedagógicos, evitar que un proyecto “se pierda” cuando termine o quienes estaban a cargo pasen a dedicarse a otra actividad (o se vayan a trabajar a otra institución). El propósito de la sistematización trasciende la mera descripción de la experiencia para promover la reflexión haciendo una especie de “alto en el camino”, dedicando tiempo para pensar sobre lo que se ha hecho, las motivaciones, los resultados, efectos, impactos de las acciones realizadas.

- Definir qué vale la pena documentar supone construir, explicitar o adherir a algunos criterios que permitan seleccionar las experiencias a sistematizar en cada institución, contexto, o momento.

- Algunos criterios posibles –que no son ni exhaustivos ni excluyentes– y preguntas orientadoras para ponerlos en acción:

<i>Relevancia y significatividad</i>	¿Es importante esta experiencia? ¿Para quién o quiénes? ¿Por qué? ¿Cuál es su riqueza?
<i>Pertinencia</i>	¿Ha sido útil? ¿Por qué queremos sistematizar esta experiencia y no otra?
<i>Validez</i>	¿Respondió a alguna necesidad o problema? ¿Se modificó nuestro quehacer en el aula/escuela, a partir de su implementación? ¿En qué aspectos? ¿Facilitó el aprendizaje?
<i>Motivos</i>	¿Cuál fue la motivación/intereses, del grupo de actores de la experiencia?
<i>Innovación</i>	¿La experiencia puede considerarse un modo nuevo de hacer las cosas? ¿En qué medida? ¿Es una reforma, una ruptura, una concepción diferente o superadora?
<i>Capacidad de modelización</i>	¿La experiencia puede tomarse como punto de partida para otras similares en la institución y/o fuera de ella?
<i>Impacto</i>	¿La experiencia ha modificado actitudes, hábitos, costumbres? ¿Qué alcance tuvo: áulico, institucional, comunitario, regional?

- Los soportes son el contenedor de dicho relato (papel, espacio virtual, realización audiovisual, etcétera).

Memoria	Se relata en tiempo pasado. Se cuenta lo que ya sucedió. Sirve para experiencias concluidas
Crónica	Se cuenta una historia en la que claramente puede observarse con nitidez el orden cronológico en el que los acontecimientos se sucedieron a lo largo de una unidad de tiempo. Ejemplos: a lo largo de un año de actividades, a lo largo de un bimestre, a lo largo de una semana, etcétera.
Narración	Se cuenta una historia en la que existen referencias temporales (pasado, presente, futuro) un argumento central, descripciones de escenarios, caracterizaciones de actores involucrados, acciones que se llevaron a cabo, pensamientos y reflexiones. Puede incluir distintas voces y testimonios de los actores. Puede presentarse por escrito o constituir el guion de un video
Informe	Es, una descripción de las características y circunstancias de un suceso o asunto puntual. Se realiza por escrito y se presenta en papel o digital
Dossier de experiencias o libro	Consiste en la compilación de distintas experiencias que se agrupan en torno a un eje temático o rasgo común, propósito, etcétera. Suele incluir un marco teórico en el que se encuadran las experiencias
Ensayo fotográfico	Es una exploración de un tema específico que se exhibe por medio de una serie integrada de fotos acompañadas por epígrafes (pies de fotografías)
Video	Permite exponer casos e intercalarlos con textos, animaciones, testimonios o bien construir un relato audiovisual de tipo documental, que dé cuenta de la experiencia
Blog /Página	Permite utilizar recursos multimediales y, en el caso del blog, documentar a modo de diario, utilizando entradas por fecha. Habilita, si los autores lo desean, la interacción con quienes naveguen las páginas, poniendo comentarios y opiniones sobre la experiencia y podría permitir links a materiales compartidos en redes sociales

- Estructuras posibles para organizar un documento

Componentes	Comentarios y observaciones
Título conceptual	El título debe ser representativo del contenido, lo más corto que sea posible y concreto.
Subtítulo de fantasía	Sugerente, atractivo, interesante, que sirva para captar la atención y el interés del lector.
Introducción	Anticipar aquí de qué trata la experiencia.
Contexto institucional	Nombre, barrio en el que está situada, breve historia de la institución (fecha de creación, remodelaciones, ampliaciones, cambios que se produjeron a lo largo de su historia, etc.), tipo de población que asiste, cantidad de asociados, ideario, oferta de actividades, etcétera.
Contexto extrainstitucional	Participación de la comunidad, otras instituciones, personas invitadas, etcétera.
Antecedentes	Cómo surgió la idea, qué problema se intentaba resolver, por qué razones se decidió encarar la experiencia.

Marco teórico	Sintetizar el marco teórico (fundamentos) de origen o al que se recurrió en el proceso o después de la experiencia que dependerá del proyecto.
Propósitos	Metas, objetivos, intenciones.
Fases o etapas de la experiencia	Pueden numerarse: etapa 1, 2, 3, etcétera. Pueden recibir una denominación general: etapa inicial, etapa intermedia, etapa final. Pueden recibir una denominación específica: etapa de formulación del pre-proyecto, etapa de inducción, etapa de análisis, etc.
Contenidos	Título de proyecto, conceptos, ideas fuerza, mapa conceptual, etcétera.
Actividades más importantes	Enfatizar las actividades en las que intervinieron mayor cantidad de alumnos/docente, o las que requirieron mayor trabajo, o las referidas a los temas centrales.
Momentos significativos	Momentos impactantes, que muchos recuerdan.
Logros y dificultades	Presentar una imagen balanceada de lo que se logró y también de las dificultades que tuvieron que enfrentar.
Dificultades, obstáculos, desafíos, imprevistos	Cómo disparadores de reflexión, corrección de la experiencia en proceso, etcétera.

- Título
- Presentación
- Resumen
- Contenido
 - A) Introducción (explicando qué es lo que busca el documento y cómo se presentará la información).
 - B) Aspectos generales: descripción de la zona, la población o el grupo meta, el contexto, la problemática que se quería solucionar y los antecedentes.
 - C) Descripción de la experiencia: descripción de todo lo hecho y lo logrado, incluyendo las dificultades o problemas enfrentados.
 - D) El análisis, según los parámetros y los indicadores seleccionados.
 - E) Las conclusiones, incluyendo las lecciones aprendidas y las recomendaciones.
 - F) Referencias (las fuentes de nuestra información, sea producida por nosotros mismos o consultada).
 - G) Anexos (información que puede ayudar a comprender mejor la experiencia; se pueden incluir gráficos, estadísticas, testimonios, transcripciones de documentos, etcétera.)

• **Tercera parte: actividad en parejas institucionales: Lista de cotejo sobre rol del directivo en espacios/reuniones/jornadas con sus equipos docentes. (20')**

Les proponemos que se reúnan para reflexionar a partir de una lista de cotejo sobre los espacios/reuniones/jornadas que realizan con sus equipos docentes. Y en base a esas respuestas y a sus percepciones completen juntos la siguiente check list.

<i>EN BASE A SU PERCEPCIÓN</i>	SI	NO	Próximos desafíos: identificar qué aspectos quisieras fortalecer en los espacios de reunión con docentes.
1- Responsabilidad ¿Suelen preparar a tiempo los recursos, los materiales y las actividades de la jornada?			
2- Liderazgo distribuido ¿Suelen compartir la responsabilidad por la organización de la jornada con parte del equipo?			
3- Autoaprendizaje y desarrollo profesional ¿Suelen aprender más sobre el colegio, las necesidades de los estudiantes y de la comunidad docente?			
4- Asertividad a. ¿Suelen planificar y/o desarrollar una herramienta para alcanzar objetivos de la jornada/ reunión que incorpore la perspectiva de los docentes? b. ¿Suelen preguntarse si tras las reuniones o jornadas sienten que pudieron transmitir las ideas centrales y los objetivos de la Jornada?			
5- Negociar y resolver conflictos a. ¿Suelen anticipar o resolver las inquietudes/necesidades que pueden presentar los docentes? b. ¿Logran generar un diálogo basado en el respeto de las opiniones diferentes y evitar la monopolización de la palabra?			
6- ¿Gestión de tiempos y espacios?			

<p>a. ¿La gestión de tiempo y espacios suele ser pertinente y adecuada a los objetivos de la reunión/jornada?</p> <p>b. ¿Las actividades suelen tener una introducción, propósito y cierre claros?</p>			
<p>7. Gestión de los intercambios</p> <p>a. ¿Suelen generar una buena circulación de la palabra entre los docentes que participaron del encuentro?</p> <p>b. ¿Contamos con más de un 70% de participación de los docentes?</p> <p>c. ¿Logramos generar un espacio de reflexión significativo sobre desafíos y aciertos en el colegio?</p>			

Actividad cierre (10')

Puesta en común: A partir de este disparador se introduce la siguiente reflexión y conceptos:

- **Semáforo: cierre**

Se generará el acceso a un mural colaborativo en el que habrá una tabla según la codificación del semáforo establecida.

Se pedirá a los presentes que seleccionen una de las opciones y la completen allí. De este modo todos verán las distintas ideas que han surgido para cada tema según el color escogido y lo trabajado en el encuentro

Semáforo de anticipaciones



Elige el color que más te convoque en tu escuela y escribe los 2 ítems en el mural colaborativo que pasamos por chat

Estos son los mensajes que cada código de color indica:

- 2 riesgos a evitar en la distribución del liderazgo
- 2 asuntos a chequear en el desarrollo de comunidades de aprendizaje.
- 2 acciones de liderazgo pedagógico

Próximos pasos (5')

- Reunión para conocer las implicancias del Paso 4.

6to encuentro

Modalidad: Virtual

Guión sincrónico

Objetivos:

Que el directivo:

- Comprenda la importancia de la evaluación y el monitoreo del plan de acción.
- Diseñe los instrumentos para la evaluación.
- Planifique la instancia para el análisis de los resultados y revisión del plan futuro.

Contenidos:

- Acciones de monitoreo y evaluación de las acciones implementadas.
- Construcción de instrumentos de evaluación del progreso del plan de innovación.
- Herramientas para el monitoreo (ejemplos).
- Rúbrica para monitorear la calidad de la propuesta educativa /el avance de lo que son las capacidades (faro). Indicadores cualitativos.
- Lista de cotejo con semáforo que apunte a evidenciar el estado de

avance en las acciones delineadas en el plan de navegación.

- Autoevaluación del propio plan de innovación.

RECURSOS BREVES

- Retroalimentación del semáforo
- Padlet de gestión
- Capítulo Gvirtz, Abregú y Paparella “El decálogo para la mejora escolar”.

Durante el encuentro virtual sincrónico:

Actividad	Duración	Recurso de apoyo	PPT
Bienvenida al encuentro + pregunta de inicio	10 min	Música de inicio PPT	
Agenda del encuentro de hoy	5 min.		
Ticket de entrada: Monitoreo			
¿Cuál es el sentido de planificar los procesos de mejora, innovación y transformación escolar en el corto, mediano y largo plazo? exposición teórica	15/20 min máx.		
Actividad en grupos: Analizar un plan de innovación	45 min.	<u>Índice de grupos</u>	
Puesta en común por plan (estimo dos grupos por plan cada uno comenta su semáforo de retro al mismo plan)	30 min	-	
video de integración de todo el recorrido	5 min		
Ticket de salida - metacognición en padlet	15 min		
Algunas cuestiones sobre el trabajo final			

1. Bienvenida al encuentro | Presentación de objetivos y agenda del encuentro

Damos inicio a la sesión con música de inicio. Damos la bienvenida a los directivos.

Se presenta el encuentro (movemos el barquito al encuentro 6), sus objetivos y la agenda.

2. Ticket de entrada:

Zoom poll

Escuchas las palabras monitoreo/evaluación y vos no podés evitar pensar en....?"

1. La frase "más perdido que turco en la neblina" (nose ni por dónde empezar, necesito ayuda)
 2. El fastidio que te generan (¿para qué sirve?)
 3. La imagen del recorrido en el mapa de google maps o el GPS del auto (me orienta para llegar a mi objetivo y me permite tomar decisiones)
 4. Acá está la clave o la llave maestra que abre las puertas de la innovación
- No

Retomar los resultados y conectar con lo que sigue

3. ¿Cuál es el sentido de planificar los procesos de mejora, innovación y transformación escolar en el corto, mediano y largo plazo?

1. Ayudarnos a hacer foco en los puntos más débiles que hoy están dificultando el aprendizaje de los alumnos.
2. Marcarnos el norte para transformar la experiencia escolar.
3. Recordarnos hacia dónde vamos cuando nos perdemos en la vorágine de las urgencias cotidianas. De aquí que planificar no implica dejar de lado la intuición sino reducir la improvisación.

Un buen plan de mejora tiene las siguientes características:

es **flexible**, lo cual implica que puede ser modificado en función de los resultados, de los monitoreos y de las realidades cambiantes

es **viable**, es decir, no tiene objetivos desmesurados, sino que estos son ambiciosos dentro de lo que permite el contexto

Es construido por un grupo importante de personas dentro de la institución y no solo por una persona o por un grupo reducido.

es **preciso** en cuanto a los objetivos, acciones, plazos y responsables. " (Gvirtz, Abregú y Paparella, Cap. V p89)

Una vez lista la planificación de acciones debemos anticipar también los momentos de "pausa" en los que vamos a ir monitoreando si estamos avanzando o no en la dirección propuesta y los instrumentos que emplearemos para ello. La finalidad del monitoreo es ir midiendo periódicamente algunos indicadores que nos permitan ir ajustando las acciones planificadas a tiempo. A diferencia de los indicadores de diagnóstico que nos mostraban el estado actual de la escuela, los indicadores de monitoreo nos permiten:

función	ejemplos de indicadores
---------	-------------------------

1. conocer objetivamente cómo está avanzando la implementación del proyecto	cumplimiento efectivo de reuniones pautadas nivel de revisión de las planificaciones docentes por parte del equipo directivo existencia de un documento con criterios comunes de evaluación
2. ver qué cambios se están dando en los modos de hacer y pensar de los docentes y directivos	grado de coherencia entre los contenidos que se evalúan en los instrumentos de evaluación y los criterios institucionales acordados nivel de mejora en las estrategias centradas en el alumno propuestas en clase por los docentes
3. informar las primeras mejoras en los aprendizajes de los estudiantes	porcentaje de estudiantes aprobados/desaprobados por grado/año y disciplina

No debemos olvidar el problema y la importancia de una buena enunciación. ¿Cuándo un problema institucional es prioritario? Algunos criterios relevantes que nos pueden ayudar a identificar y formular problemas:

- Que sean relevantes a los fines de garantizar mejores condiciones de ingreso, permanencia y egreso de los alumnos.
- Que sean relevantes en relación con los objetivos de la enseñanza y el aprendizaje, para hacer de la escolaridad una experiencia significativa. Es importante destacar, que su solución contribuye a mejorar el proceso de la enseñanza y el aprendizaje.
- Que sean posibles de resolver desde la escuela (se encuentren dentro de nuestro círculo de influencia), y que ameriten la resolución a través de un proyecto y no por las vías habituales de gestión.
- Que sea relevante porque, a su vez, acarrea otros problemas.

Hay un aliado muy necesario para acompañar la formulación de problemas con evidencias: LOS INDICADORES.

Para mirar un lugar que nos resulta tan familiar, tomando la distancia necesaria para ser objetivos y no basarnos en percepciones, se requiere trabajar con datos. Los diagnósticos no deben basarse en percepciones, supuestos o creencias. Si bien nos ayudan a estar atentos, necesitan ser confirmados o refutados por datos cuantitativos y cualitativos. Los indicadores son, fundamentalmente, información para la acción; una herramienta que nos permite tomar decisiones fundamentadas, para poder establecer prioridades institucionales. De nada sirve relevar datos si luego no se tomarán como insumo para la acción.

Los indicadores de monitoreo por tanto nos proporcionan pistas objetivas de cómo venimos trabajando, nos permiten alertar imprevistos y corregir allí donde sea necesario. Nos permiten saber si hemos mejorado los aspectos que nos preocupaban, si vamos en el camino correcto, nos ayudan a diagnosticar y a evaluar. Del monitoreo entonces se desprenden

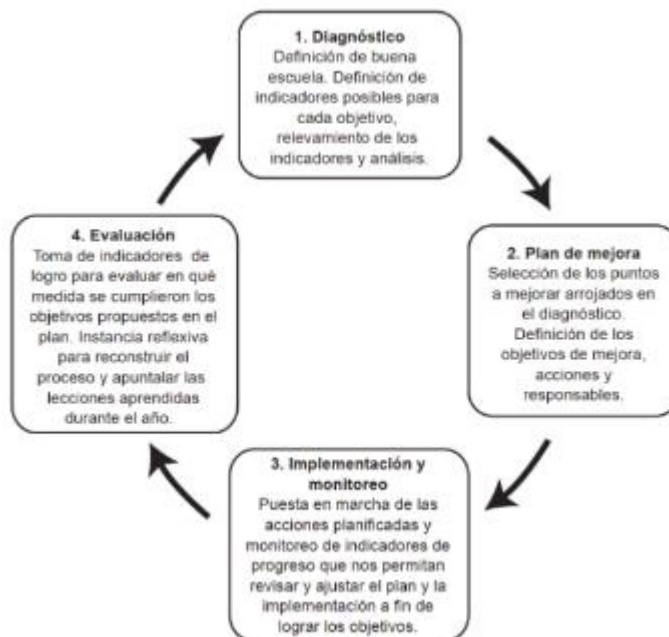
acciones posteriores para el equipo directivo tendientes a acompañar a los docentes, realizar observaciones de clases y devoluciones, revisar el plan de acción para ajustarlo, armar reuniones de equipo para verificar si las estrategias están dando los resultados esperados, puntualizar logros y dar ánimo para continuar. La evaluación pasa a ser un proceso permanente, y no sólo una instancia final de cada ciclo. Este tipo de evaluación permite tomar decisiones y no sólo evaluar resultados. Esto supone evaluar procesos y redefinir intervenciones, las veces que sea necesario.

El último momento del proceso de mejora, llegará entonces como una maduración del proceso anterior: La evaluación final. Esta nos permitirá conocer el impacto de las acciones de mejora implementadas al cabo del plazo establecido para la implementación del plan de acción (un ciclo lectivo, dos, depende...). Nos permite a través de los indicadores de logro evaluar lo que ha sucedido una vez implementadas las acciones, si hemos alcanzado y en qué medida los objetivos propuestos y por lo tanto si nos hemos acercado y en qué aspectos a esa buena escuela que tanto anhelamos. Es el momento de regresar sobre los indicadores de punto de partida y compararlos con los resultados a los que se ha arribado tras implementar el plan. Aquí la importancia de que los objetivos propuestos estén formulados de manera clara y precisa desde el inicio.

Por ejemplo, si el objetivo planteado fue: “mejorar los aprendizajes de los alumnos” tendremos serias dificultades para encontrar evidencias que nos permitan saber en cuánto hemos mejorado mientras que si el objetivo era “mejorar en un 10% el nivel de respuestas correctas en las evaluaciones integradoras de ciencias de los alumnos de segundo año” la evaluación final de dicho indicador resultará mucho más fácil y natural.

Por todo lo mencionado, evaluar proceso y resultados representa el elemento clave del plan de innovación para la mejora, porque garantiza que se harán los ajustes necesarios.

Síntesis del proceso de mejora:



Fuente: Gvirtz, Abregú y Paparella “El decálogo para la mejora escolar”.

Mostrar el calendario de seguimiento de indicadores de Hacer escuela que está en el padlet y dárselos como material de referencia del curso junto con el capítulo del libro de Gvirtz!

4. Actividad en grupos: Análisis de un plan de innovación (45 min)

Actividad en grupos (3 casos, 6 grupos). Les presentamos un plan de mejora de un director X, le pedimos que lo lean y se enfoquen sobre todo en analizar lo que propone como plan de monitoreo y evaluación en la última parte del documento. Deben completar el siguiente protocolo (semáforo) para darle una retroalimentación a este director como si fueran una de nosotras:

Verde (identificar aspectos mejor logrados):

Amarillo (identificar aspectos que deben ser mejorados):

Rojo (identificar vacancias y proponer acciones de monitoreo y/o evaluación para dichos aspectos)

Les damos como ejemplos planes de otros colegas.

5. Puesta en común por plan (los dos grupos que trabajaron comparten sus retroalimentaciones)

6. Presentamos videito con breve síntesis del recorrido y los highlights de cada encuentro con algunas frases o comentarios de ellos de los chats de cierre

7. Ticket de salida: Padlet - metacognición

1. algo que sientan que se modificó en ELLOS en este tiempo (algo sobre sus modos de ver y pensar la gestión escolar y el cambio educativo)
2. algo que sientan que se modificó en sus equipos docentes en este tiempo a partir de los espacios de conversación y trabajo colaborativo que ellos habilitaron en sus instituciones (algo sobre sus modos de ver y pensar la enseñanza y el proyecto pedagógico escolar)
3. algo que se llevan para seguir indagando/algún tema que les quedó pendiente

Anexo IV

Capacitaciones Cohorte (2022)

1er encuentro

Guión sincrónico

Modalidad: Presencial

Objetivos:

Que los/as directivos/as:

- Que comprendan la importancia del director como líder pedagógico.
- Comprendan la importancia de distribuir el liderazgo y de conformar comunidades de aprendizaje para gestar un proceso de innovación y cambio escolar.
- Entren en contacto con algunas herramientas clave para la gestión de su tiempo y agenda priorizando lo pedagógico.
- Reflexionen sobre lo que producen los procesos de cambio, la necesidad de aprender y desaprender para transformar la cultura institucional.

Contenidos:

- Desafíos y tensiones de la gestión estratégica en la escuela.
- El director como líder que aprende y habilita otros modos de pensar y hacer escuela.
- Herramientas de liderazgo pedagógico distribuido y la importancia de formular un plan estratégico.
- Lo urgente y lo importante en la agenda del director.

Trabajo asincrónico posterior:

- Realizar el mapa de empatía.
- Ver el video de Graciela Krichesky - “La dimensión pedagógica de la tarea del director.”

Esquema del encuentro

Hora de inicio	Actividad	Duración	Responsable 15/6	Responsable 16/6	Recurso de apoyo
8:40	<u>1. Acreditación y relevamiento de expectativas con QR-Menti</u>	20 min.	Vale	Vale Vero	Música de fondo Videos de fondo en loop <u>1</u> (para entrada) <u>2</u> (para breaks)

					<p><u>QRs pequeños para imprimir y repartir</u></p> <p><u>QRs grandes para pegar en las mesas</u></p> <p><u>G1 Link para responder</u> (San Rafael: Marcos Roca)</p> <p><u>G2 Link para responder</u> (Este: Vale C.)</p> <p><u>G3 Link para responder</u> (Mza cap: Vale C)</p>
9.00	<u>2. Apertura y bienvenida</u>	15 min.	AB / Susan y si hay alguien del CEM y de CdA	AB / Susan y si hay alguien del CEM y de CdA	diapos 1 a 3 con video de AB que presenta el marco de la política
9:15	Mostramos el Menti con sus expectativas para el curso	5 min.	AB/Susan /Vale	AB/Susan /Vale	Link para presentar respuestas: <u>Respuestas G1</u> (San Rafael: Marcos Roca) <u>Respuestas G2</u> (Este: Vale C.) <u>Respuestas G3</u> (Mza cap: Vale C.)
9:20	<u>3. Presentación de la metáfora y del programa: objetivos - modalidad de cursada, etc.</u>	30 min.	AB / Susan	AB / Susan/Vale	Diapo 7 a 18 <u>Esquema del curso impreso</u>
9:50	<u>4. Dinámica ROMPEHIELOS</u> de nos conocemos con música y respondemos preguntas personales	15 min.	Vale/Marcos	AB / Susan/Vero	Diapo 19 a 22 Canción: <u>Somos Uno</u> - Axel y Abel Pintos y <u>Canción Hermanos de Fito Paez</u>
10.05	<u>5. NUESTRAS</u>	55 min.	AB	AB	(Diapos 23 A 34)

	<u>CONCEPCIONES</u>				
11.00	COFFEE BREAK	30 min.			
11.30	6. <u>Problematizar la noción de cambio y de liderazgo distribuido</u>	60 min	Vale (dinámica) y AB (reflexión teórica)	Vale (dinámica bici) y AB (reflexión teórica) Vero (dinámica movimiento) y AB (reflexión teórica)	Diapos 36 a 46
12.30	7. <u>VIDEO DE V. ABREGÚ</u> (10') - Trabajo individual (5') y por parejas (15')	30 min	Vale	Vale	Diapo 47 a 50 <u>Video</u> <u>Agenda semanal</u> <u>Urgente e importante</u>
13:00	ALMUERZO				
14:00	8. <u>Juegos por equipo</u> Las hojas de diario o el piedra papel o tijera. (Según en donde sea el espacio).	15 min.	Vale/ Marcos	Vero	Hojas de diario
14.15	9.. <u>Recapitulación de lo último trabajado a la mañana</u>	10 min.	Vale	Vale	Diapos 51 a 53
14.25	10. <u>DINAMICA del NORTE</u>	5 min.	Vale	Vale	Diapo 54 Alguien con una brújula
14.30	11. <u>Mención al plan de mejora y presentación del mapa de la</u>	10 min	Vale	Vero	Diapos 55

	<u>empatía</u>				
14.40	12. Actividad en pequeño grupo con el mapa de la empatía	30 min	Vale	Vero	Diapo 56 <u>Esquema impreso</u>
15.10	13. Puesta en común: comparten el cuadrante de los deseos y las necesidades.	20 min	AB/Vale	AB/Vale	
15.30	14. Próximos pasos: presentar consigna asincrónico, acceso al campus	10 min	Vale	Vale	Diapos 57 a 59 Link acceso a <u>Campus</u> (usuario y contraseña: 33220751) <u>Video de planeo por el campus virtual</u>
15.40	15. <u>Video del líder orquesta</u> y <u>resumen de lo que se llevan de lo trabajado en el día</u>	10 min	AB	AB	Diapo 60 a 62 <u>Video</u>
15.50	16. <u>Ticket de Salida</u>	10 min	Vale	Vero	Diapo 63
16:00	FIN DE LA JORNADA				

GUIÓN

1. 8.40 hs. Acreditación y relevamiento de expectativas de los participantes (20 minutos)

Los participantes van ingresando (suena música de fondo y se proyectan imágenes de distintas cumbres) en el momento de la acreditación se les pide que escaneen con sus teléfonos el código QR que va a estar impreso en una hoja en la mesa (VER SEGÚN SEDE) y respondan la pregunta de inicio: “¿qué expectativas tienen para este trayecto de formación que inician?” (las respuestas se retoman en la presentación formal). También

repartir QRs pequeños para tener más respuestas.

2. 9.00 hs. BIENVENIDA Responsables de CdA y SR (Diapos 1 a 3) (15 minutos)

Palabras de bienvenida a cargo de los responsables de CdA, CEM y presentación del equipo de SR que estará a cargo de la capacitación.

SUR y CENTRO SUR: Susana Arndt y Marcos Roca

ESTE: Agustina Blanco y Valeria C

NORTE y CENTRO: Blanco y Valeria C

Diapo 3. A continuación toma la posta el equipo de SR, AB se presenta y presenta el marco de la política de gobierno en el que se inscribe esta capacitación (EN LA COMISIÓN EN LA QUE NO ESTÉ AB, VA SU VIDEO donde presenta El Programa Comunidad de Aprendizaje impulsado por la Dirección General de Escuelas de Mendoza y acompañado por actores como el Consejo Empresario Mendocino (CEM) en alianza con).

El curso que comienzan se enmarca en la política de Comunidades de Aprendizaje y se realizará en alianza con Natura, Cippec y el CEM. (Si hay ahí gente del CEM ofrecerles la palabra para bienvenida y cierre.)

La cantidad de escuelas en total que están capacitándose este año y que serán parte de esta comunidad durante 2022 y 2023 en pos de lograr objetivos de mejora e innovación en sus escuelas. 2021: 250 y 2022 se suman 160.

Se postularon de manera voluntaria y eso muestra el compromiso que tienen por la mejora del sistema y para dar mejores oportunidades en la vida de los alumnos. Son un ejemplo y desde nuestro lado intentaremos acompañarlos en este enorme y fascinante desafío. Para nosotros es un privilegio acompañar a Mendoza, que está siendo un gran faro en la educación de nuestro país.

Veamos con qué expectativas llegaban ustedes hoy primero y luego les contamos un poco de lo que nosotros estamos imaginando para este recorrido de formación...

9.15 hs. (Diapos 4, 5 y 6 con los menti de los diferentes grupos)

Se proyectan y comentan los resultados del MENTI como pie para presentar a continuación el programa del curso. Ver en el cuadro los links para presentar resultados de los mentis por cada grupo.

3. 9.20 hs. Presentación de la metáfora, del programa, objetivos, modalidad de cursada, y objetivos del taller de hoy. (Diapos 7 a 18) - (30 minutos)

El curso de "Gestión estratégica y liderazgo para el aprendizaje. Nivel I" tiene el propósito de contribuir a que los/as referentes de gestión de estas escuelas puedan:

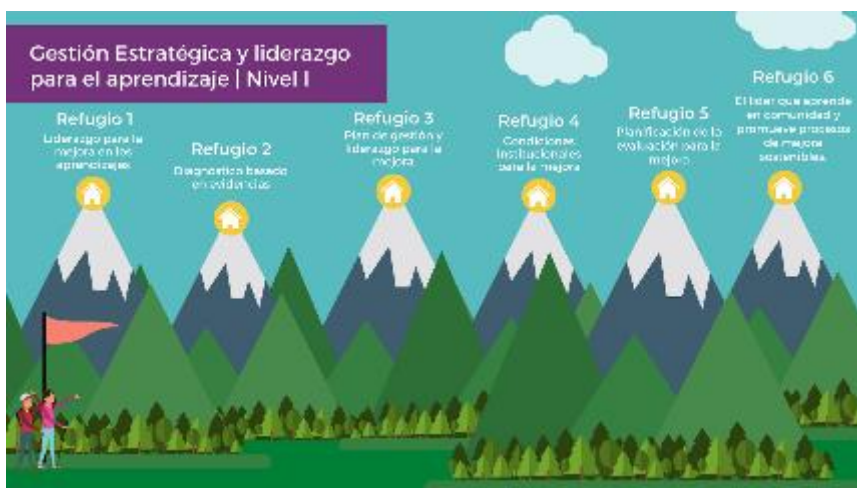
- Animarse a soñar qué escuela desean liderar y comprendan la importancia de su rol para promover la mejora escolar con una visión compartida por todo el equipo.
- Fortalecer su rol directivo profundizando sus conocimientos y capacidades de gestión estratégica y liderazgo pedagógico.
- Diseñar un plan de gestión y liderazgo orientado hacia la mejora en base a las necesidades y objetivos propios de cada escuela.
- Comprender la importancia de constituir un equipo de gestión ampliado y apoyar la creación de una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) al interior de sus escuelas.

Al mismo tiempo, ofreceremos un marco de orientación a partir de una serie de dimensiones y objetivos estratégicos de carácter general que consideramos esenciales para pensar la mejora y la innovación escolar en forma integral y sostenible:

1. Gestión estratégica y liderazgo pedagógico
 - a. Mejorar los indicadores de buen clima institucional.
 - b. Conformar un equipo de liderazgo distribuido y colaboración (CPA).
2. Trayectorias escolares y proyectos de vida de los/as estudiantes
 - a. Mejorar los indicadores de promoción y graduación en tiempo y forma.
 - b. Mejorar los índices de presentismo.
 - c. Mejorar los desempeños de los estudiantes en Prácticas del Lenguaje y Matemática prioritariamente.
3. Propuestas de enseñanza y entornos de aprendizaje
 - a. Promover y habilitar prácticas pedagógicas innovadoras para el aprendizaje activo.
 - b. Mejorar y transformar los espacios de aprendizaje.
 - c.

Con todo, consideramos que el mayor desafío para los equipos directivos en el marco de esta formación consiste en poder identificar las necesidades pedagógicas de sus escuelas y definir en función de ellas sus metas-objetivos para la mejora y la innovación y lograr al mismo tiempo una visión compartida con sus equipos de docentes respecto de la necesidad de cambio. En palabras de Montserrat del Pozo, un líder pedagógico que promueve la mejora en sus comunidades es “aquel que trae el futuro al presente y sabe despertar en los demás la emoción por lo que él sueña”. Pero que además, como sostiene Rivas (2014) un buen líder sabe que para lograr una verdadera transformación se necesita movilizar al colectivo docente y promover profesionales reflexivos porque es en los/las docentes donde reside el verdadero poder de cambio respecto de lo que sucede en las aulas y en relación con las experiencias de aprendizaje que propone la escuela.

¿Cómo? (modalidad de cursado)



- Proponemos pensar este recorrido de formación como una travesía en la montaña donde cada uno de nuestros encuentros de capacitación sincrónica (virtual o presencial) sea un refugio de montaña. En total se proponen 6 encuentros/refugios de montaña dispuestos a lo largo del recorrido (2 jornadas completas presenciales y 4 encuentros virtuales) que se complementarán con espacios asincrónicos de actividades y seguimiento virtual vía campus.

- Los encuentros sincrónicos, tanto presenciales como virtuales, serán en formato taller con el propósito de favorecer el aprendizaje mediante la experiencia (formación-reflexión-acción). En cada encuentro se combinará la formación teórica con la reflexión sobre la propia práctica y se promoverán experiencias de co-creación de herramientas y recursos posibles para enriquecer la gestión escolar.

- Respecto de las propuestas para el espacio asincrónico, estas incluirán material bibliográfico de autores de referencia, relatos audiovisuales y ejercicios prácticos que permitan profundizar los aspectos abordados en cada encuentro y realizar acciones que promuevan el inicio de un recorrido hacia la mejora escolar. Estas propuestas se ajustarán oportunamente a las especificidades propias de cada uno de los niveles educativos de los equipos directivos destinatarios de la propuesta.

REFUGIOS DE MONTAÑA	Contenidos
I.Liderazgo para la mejora en los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de creación de la escuela y evidencias que indican que es necesario un cambio de propósito de la escuela. • Desafíos y tensiones de la gestión estratégica en la escuela. • El director como líder que aprende y habilita a otros modos de pensar y hacer escuela. • Herramientas de liderazgo pedagógico distribuido y la importancia de formular un plan estratégico.
II.Diagnóstico basado en evidencias	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de problemas y la correcta identificación de las causas tanto internas como externas para orientar allí las acciones de mejora.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategias y buenas prácticas para la interpretación y uso de datos cuantitativos y cualitativos para el establecimiento de los indicadores de punto de partida para la mejora institucional. ● Análisis de indicadores de punto de partida específicos en base a los objetivos estratégicos del programa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fluidez lectora ○ Presentismo ○ Tasa de egreso ○ Tasa de promoción ○ Clima
III. Plan de gestión y liderazgo para la mejora	<ul style="list-style-type: none"> ● Metas-indicadores de progreso de corto y mediano plazo ● Estrategias y acciones para la mejora ● Definición de plazos y responsables ● Las comunidades profesionales de aprendizaje y la reflexión sobre la propia práctica de gestión y de enseñanza como factores de aprendizaje y promotores de mejora.
IV. Condiciones institucionales para la mejora	<ul style="list-style-type: none"> ● Gramática Escolar (tiempo, espacio, recursos, estructura, etc.) ● Clima y Cultura organizacional como palancas para la mejora.
V. Planificación de la evaluación para la mejora	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación de acciones de monitoreo y evaluación para la observación de los avances institucionales en relación a las metas-indicadores de progreso definidos. ● Evaluación de la mejora en los aprendizajes vs. Evaluación de las acciones de mejora institucional. ● Análisis y ejercitación con asistentes de evaluación (rúbricas - listas de cotejo) y protocolos de retroalimentación formativa.
VI. El líder que aprende en comunidad y promueve procesos de mejora sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> ● Metacognición. Análisis y reflexión sobre los pasos dados y los desafíos por conquistar para la mejora y la innovación escolar.

¿Qué compromisos les vamos a pedir que asuman ustedes? (requisitos de cursada y aprobación)

- Participar del 75% de los encuentros sincrónicos.
- Entregar todas las tareas intermedias de carácter obligatorio propuestas.
- Entrega de un plan de mejora escolar con atención a los indicadores particulares de la escuela.

4. 9.50 horas. DINÁMICA ROMPEHIELOS - Nos conocemos (15 min - 5 minutos para cada pregunta) (Diapos 19 a 22)

Compartimos con ustedes la consigna. A continuación, va a sonar una canción, los invitamos a dejar sus pertenencias apoyadas y moverse por el espacio del salón libremente. Cuando detengamos la música deben ponerse frente al compañero que quedó más cerca de ustedes y presentarse con su nombre, escuela y compartir:

1. ¿Qué es lo más lindo que tiene tu escuela? (1er stop)
2. ¿Qué fue lo último que hiciste en tu escuela y que te hizo sentir orgulloso/orgullosa y hace cuánto tiempo? (2do stop)
3. En pocas palabras, ¿cómo describirías el mayor sueño para tu escuela? (3er stop)

Canción: Somos Uno - Axel y Abel Pintos y Canción Hermanos de Fito Paez

5. 10.05 hs. NUESTRAS CONCEPCIONES: (55 min) (Diapos 23 a 34) 55 minutos

Nuestras concepciones acerca de la **gestión escolar** y el **liderazgo pedagógico**.

Kotter (1999) establece algunas diferencias entre ambas.

La gestión escolar se centra principalmente en la búsqueda del orden y la consistencia de los procesos, en establecer agendas, ordenar los tiempos y en organizar y prever presupuestos y adjudicar recursos. Se ocupa de buscar soluciones efectivas a los problemas, y se ocupa de la estructura docente, definiendo reglas, procesos y presupuestos.

El liderazgo pedagógico, por otro lado, tiene como objetivo la búsqueda del cambio. El que lo ejerce tiene una visión clara, un rumbo definido y se orienta hacia la mejora por medio de estrategias concretas. El líder se ocupa de conformar equipos comprometidos, empoderando al equipo. Se centra en la mejora y la transformación y habilita un clima escolar en el que los que conforman el equipo se encuentran motivados a trabajar colaborativamente, siempre en pos de una reflexión compartida.

El gestor se ocupa de que todas las condiciones estén bien planificadas y ordenadas y el líder tiene por objetivo la motivación y la transformación de acuerdo a una visión. Ambos interactúan ya que uno sin el otro se encontraría en problemas. ¿Puede un líder realizar sus sueños sin un orden y una buena gestión? Por otro lado, ¿puede un gestor motivar y lograr que todo el equipo se suba al barco para perseguir su sueño? En definitiva: se necesita una buena gestión escolar más un liderazgo pedagógico para **articular los intereses de distintos actores en función de un bien general que nos convoca que es “hacer que el aprendizaje suceda”**.

“Gestionar de manera estratégica una escuela o un proyecto educativo requiere de datos confiables y actualizados. El dato es información basada en evidencia. Sin datos no hay ninguna posibilidad de saber dónde están los desafíos, cómo planificar

para avanzar según prioridades y cómo monitorear o evaluar si las acciones dispuestas van por buen camino".

A esto nos vamos a estar dedicando en uno de los próximos encuentros. En la importancia de gestionar con datos.

Ahora vamos a ver una escena de una serie que tal vez hayan visto. Se llama New Amsterdam, y los invito a preguntarse QUÉ CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER PUEDEN VISUALIZAR EN ESTA ESCENA.

ESCENA DE NEW AMSTERDAM (Diapo 28)

Habilitamos que quién quiera pueda responder esta pregunta.

¿Qué conceptos o ideas les resultan valiosos de esta escena para pensar su rol de líderes pedagógicos en la escuela?

¿Cuál es el interés del director del hospital ¿Qué es lo que quiere generar? Como menciona Diamond,

“Los líderes deben generar las condiciones por medio de las cuales las prácticas de aula se mejoren permanentemente de manera de atender las necesidades de **TODOS** los alumnos/as”. Diamond, J (2007)

Y esto es lo que el director habilito por medio de su pregunta ¿Cómo lo puedo ayudar? No es una escuela, pero aplica la misma pregunta. Un director debería hacerle esta pregunta a su equipo ya que es el gestor y el líder y la persona que puede hacer algo en relación a eso.

Una de las condiciones para que esto suceda es habilitar se expresen las necesidades de todos los miembros del equipo, generando un clima de confianza. Esto promoverá la creación de equipos fuertes que puedan trabajar colaborativamente, y en segunda instancia, permitirá la creación de una verdadera comunidad de aprendizaje donde se pueda distribuir el liderazgo de forma natural y relajada.

Pero ¿a qué me refiero cuando hablo de distribuir el liderazgo? La mejora escolar, la innovación y la transformación no son sólo responsabilidad del director. Toda la comunidad escolar comparte esta responsabilidad ya que se requiere que todos se involucren. Para ello el director habilito a que todos participen de la toma de decisiones.

Cómo dice Pepe Menéndez,

*“Es un cambio que no puede basarse en la acción individual de los profesores, sino en una **mayor conciencia del trabajo en equipo**, empujado por una concepción del liderazgo en el que **todos se sientan responsables** del proceso de crecimiento de cada uno de los alumnos. (Pepe Menendez, 2019)”*

El segundo concepto que mencionamos como requisito para hacer que el aprendizaje suceda, es habilitar una comunidad de aprendizaje. Pankake y Moller (2002) definen una comunidad de aprendizaje como

“una **escuela comprometida con el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo y creativo**, caracterizada por unos **valores y una visión común**, signada por un **liderazgo distribuido y por normas de trabajo colaborativas** que fomentan la indagación sobre la práctica en condiciones organizativas que facilitan todos estos procesos.”

“Hargreaves (2008) entiende que las comunidades de aprendizaje son una estrategia organizativa muy poderosa que **alienta y empodera a los profesores y a otros miembros de la comunidad a aprender y trabajar de manera conjunta para mejorar la calidad de vida** de todos los participantes.”.

Es el rol esencial de los equipos directivos lograr hacer ese nexo con sus equipos, con sus docentes referentes. Una de sus funciones primordiales es guiarlos hacia esos objetivos estratégicos que se han planteado, ayudarlos a cruzar ese puente hacia la mejora y la transformación, guiándolos a conquistar esas cumbres que nos propusimos alcanzar.

BREAK - 30 minutos

6. 11.30 horas. Problematizar la necesidad de cambio y de liderazgo distribuido. (diapos 36 A 46) - 60 minutos

Necesidad de cambio: habilitar un espacio para pensar lo que nos producen los procesos de cambio, aprender y desaprender.

1. Vemos todos juntos el video: “La bicicleta al revés” (reproducir en velocidad 0,75)
2. Se habilita luego un momento de intercambio en el cual los participantes conversan acerca de lo que producen los cambios primero a nivel personal y luego en relación con la experiencia de cambio en la escuela.
3. Cada grupito escribe hasta 5 ideas en 5 post-it sobre las situaciones de cambio como síntesis del intercambio y los pegan en los afiches.

Algunas preguntas para guiar el intercambio en el pequeño grupo:

1. *¿Vivieron algo que puedan asociar con lo que se muestra en el video alguna vez? ¿Qué les producen las situaciones que les requieren desaprender o reaprender nuevos modos de hacer y/o pensar?*
2. *¿Cómo vinculan el proceso de quién está intentando aprender a conducir esta bicicleta con un nuevo diseño y lo que nos sucede en la escuela cuando pensamos e intentamos modificar algunos rasgos de su funcionamiento más habitual? ¿Qué obstáculos aparecen? ¿Cómo se sortean si es que se los logra sortear?*

(Luego de la reflexión de los directores)

Tonucci nos ofrece una reflexión interesante. Sabemos que la obligatoriedad de la escuela surgió por la necesidad de homogeneizar la educación. También sabemos que esto respondió a una necesidad, pero según este autor es también un problema, ya que al ser obligatoria, los estudiantes no la eligen y eso es justamente lo que necesitamos provocar, el

deseo por parte de los estudiantes de ser parte de este proceso, el interés, la motivación. En sus palabras, debemos CONQUISTAR a nuestros estudiantes. Otro desafío a lograr, para que esto suceda es pasar de la homogeneidad a la diferenciación. Que cada estudiante reciba aquello que necesita. Eso permitirá que la escuela sea inclusiva, siempre asentada en la cultura de la diversidad y la cultura del aprendizaje, donde éste sea valorado por los estudiantes. En síntesis, la democratización de los aprendizajes. Para que esto suceda, otro desafío que debemos afrontar es el de la transformación, con el objetivo de darle sentido a las prácticas. Esto significa interpelar todo lo que hacemos, preguntándonos: ¿tiene sentido esto hoy? Debemos entonces interpelar toda la gramática escolar en búsqueda de un nuevo sentido.

Lila Pinto nos ofrece su perspectiva, y dice

- *Problematizar la experiencia escolar, desnaturalizando aquellas prácticas que han perdido sentido y construyendo nuevas estrategias pedagógicas que favorezcan aprendizajes **emocionalmente significativos e intelectualmente desafiantes**.*

- *Hacer de la escuela un **espacio convocante** en el que se desplieguen las **habilidades, los intereses y los talentos diversos de las nuevas generaciones**.*

Desnaturalizar todo aquello que venimos haciendo con el objetivo de que las prácticas no solo tengan sentido, sino que además convoquen a todos los estudiantes.

Dinámica: cómo se inicia un movimiento

- habilitar un espacio para discutir acerca de las características de los líderes.

Dar lugar a estas reflexiones libres creemos que nos permite crear un clima de confianza y disponernos para lo que sigue.

1. Se proyecta el video El líder del baile.
2. Se habilita luego un momento de intercambio en el cual los participantes piensan en los agentes de cambio que identifican en su escuela y en los distintos roles que reconocen en sus equipos de docentes.

Algunas preguntas para guiar el intercambio en el pequeño grupo:

1. *Los agentes de cambio. ¿Quiénes son en mi escuela los impulsores del cambio?*
2. *¿Cómo podemos acompañar y apoyar esas iniciativas de esos docentes para que se multipliquen? ¿cómo hacemos para contagiar e implicar al resto de los docentes de la institución en los procesos de cambio?*
3. Luego les pedimos que escriban hasta 5 ideas en 5 post-it (de otro color) sobre lo que implica liderar procesos de transformación como síntesis del intercambio y lo colocan en los afiches.

Verdaderamente importante es lograr la confianza en el equipo para que nos sigan. En palabras de Axel Rivas:

“Para lograr la verdadera innovación, un cambio en lo que pasa en las aulas, se necesita activar el colectivo docente y desarrollar profesionales reflexivos. **El verdadero poder de cambio está en los docentes**” (Rivas, 2014)

Hablamos de la necesidad de cambio, de rever y desnaturalizar las prácticas. También vimos cómo se inicia un cambio, un movimiento y la importancia no sólo del líder, sino del primer seguidor.

GESTIÓN ESTRATÉGICA y LIDERAZGO PARA EL APRENDIZAJE

Entendemos por liderazgo la capacidad de influir en otras personas, pero sin por ello ejercer el poder o la autoridad formal. Cuando esta influencia va dirigida a la mejora de los aprendizajes, podemos hablar de **liderazgo pedagógico**. Ejercer un liderazgo pedagógico o para el aprendizaje significa vincular el liderazgo con el aprendizaje de los alumnos. El tema entonces es qué acciones toman los directivos para asegurar la mejora de los aprendizajes. Una organización que aprende involucra a todos a todos los actores institucionales y de allí surgen las comunidades de aprendizaje, donde todos los integrantes se involucran y trabajan en la misma dirección. Tanto la gestión estratégica como la visión del líder nos dirigen hacia el mismo objetivo. Es la cultura de colaboración la que permite al colectivo avanzar hacia las metas, pero es también la distribución del liderazgo por parte del director la que le permite al equipo compartir ese liderazgo, involucrándose en las decisiones y en los procesos.

¿Qué es el liderazgo distribuido?

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar el liderazgo escolar y supone un cambio en la cultura escolar. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de **todos** los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela para la mejora continua de la misma.

De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002). Muchas investigaciones han evidenciado su impacto sobre la mejora. (Leithwood et al., 2009; Harris, 2013). **Estas evidencias apuntan de forma cada vez más clara a una correlación positiva entre el liderazgo distribuido, la mejora institucional y los logros del alumnado** (Hallinger & Heck, 2009; Leithwood & Mascall, 2008).

Los directores tienen un rol clave para generar las condiciones para que ocurra un liderazgo distribuido. **Ellos deben crear las oportunidades para que otros lideren.** (Harris, A. 2014) y así liberar espacio de sus agendas también para poder dedicar cada vez más tiempo a lo urgente e importante.

7. 12.30 REFLEXIÓN INDIVIDUAL- El plan de gestión como motor de la escuela (30min) (Diapos 47 a 50)

Vemos el video de María Victoria Abregú.

El rol del directivo encierra en sí mismo una tensión que es su rol de gestión y a la vez su liderazgo pedagógico. Por un lado, deben atender a cuestiones vinculadas a la gestión del personal, de la escuela, de la comunicación interna y externa, de los requerimientos estatales,

etc. y por otro lado, se pide que el directivo tenga un fuerte compromiso con lo pedagógico, que sus decisiones estén basadas en la mejora de los aprendizajes.

Frente a este escenario, lo primero que debemos hacer es reconocer que existen estas tensiones y observar cómo éstas se reflejan en nuestras agendas. ¿A qué cosas destinamos más tiempo de nuestras agendas diarias? les proponemos analizar un ejemplo con la ayuda de este cuadro de doble entrada en el cual se combinan dos variables fundamentales para clasificar los temas de la gestión: lo URGENTE y lo IMPORTANTE

Por ejemplo:

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE		
NO IMPORTANTE		

Fuente: Directores que Hacen Escuela (2015) 'La agenda del equipo directivo'. OEI, Buenos Aires

¿Cómo se vería nuestro propio cuadro si analizamos nuestras agendas en esta misma clave? ¿Dónde estamos ubicados cada uno de nosotros? ¿A qué le dedicamos más tiempo en nuestras agendas diarias? **¿Escucharon alguna vez la frase “Somos lo que hacemos”?**

Les proponemos un trabajo de reflexión y análisis individual (15 min):

1. Completar la lista de tareas en su horario de la semana próxima (tienen un horario semanal para completar en sus carpetas)
2. Clasificar todas esas citas y tareas según la clave de URGENTE-IMPORTANTE (tienen una tabla también para esto en sus carpetitas).

Una vez hecho este ejercicio les pedimos que se junten de a pares y compartan sus cuadros y reflexionen en base a las siguientes preguntas (15 min):

1. ¿A qué estás destinando más tiempo de tu agenda diaria?
2. ¿Cómo puedes hacer para liberar tiempo en tu agenda?
3. ¿Qué podrías delegar y a quién?
4. ¿Qué cosas de lo importante/urgente podrías incluir?

ALMUERZO 13 A 14 HS.

8. 14. horas. JUEGO PARA ACTIVAR LA ENERGÍA A LA VUELTA DEL ALMUERZO (15 min.)

OPCIÓN 1: (SI EL ESPACIO LO PERMITE) JUEGO CON PAPELES DE DIARIO.

Objetivo: cada grupo debe pasar de un lado a otro sin tocar el piso, usando los diarios para llegar al otro lado. Mensaje: trabajo en equipo, planeamiento, liderazgo, roles.

Dinámica:

- Se divide a los participantes en grupos de 5-8 (deben ser todos del mismo número) y se les pide que se pongan en fila detrás de una misma línea.
- Se le entrega una hoja de diario por persona para la primera ronda de prueba y se les dice que deben lograr llegar hasta un determinado lugar sin tocar el piso (ida y vuelta)
- Cada ronda se va sacando un papel de diario. Al llegar a un lado sacan un diario y vuelven a salir. Si alguien toca el piso, todo el equipo vuelve al punto de salida.
- El primer grupo en llegar sin tocar el piso con 2 diarios en total es el grupo ganador.

OPCIÓN 2: (SI POR EL ESPACIO NO SE PUEDE) PIEDRA, PAPEL o TIJERA HUMANO.

Dinámica:

- Dividir al grupo de participantes en dos grandes grupos enfrentados.
- Se les muestra cómo hacer cada uno de los elementos del juego con el cuerpo: piedra (se hacen bolita) papel (estiran los brazos hacia arriba); tijera (con los brazos hacia adelante como un cocodrilo).
- Luego se les indica que deben de ponerse de acuerdo sobre las primeras tres tiradas y al escuchar la señal todos en el grupo deben hacer el mismo gesto y si uno se equivoca ese equipo pierde un punto.
- Se hacen las primeras 3 luego que todos se pusieron de acuerdo y si hay empate se repite de a una las jugadas hasta que haya un ganador.
-

9. 14.15 hs. Recapitulación de lo último trabajado. (10 minutos) (Diapos 51 a 53)

Un directivo centrado en la mejora es alguien que asume el desafío de hacer que todas las acciones que lleva a cabo a lo largo de su día, tanto de gestión como de liderazgo, estén enfocadas en la mejora de los aprendizajes, con una visión sistémica y estratégica que garantice la sostenibilidad del proceso de transformación que sueña para su escuela.

Esto significa que va a estar centrado en crear una comunidad de aprendizaje donde todos los actores intervengan, haciéndose responsables del aprendizaje de los alumnos.

Para que esto pueda suceder, tiene que hacerse el tiempo necesario y para ello deberá distribuir el liderazgo Deberá crear una cultura de aprendizaje no sólo entre sus alumnos sino también en sus profesores.

Para nosotros este no es un problema de RELOJ sino de BRÚJULA. (Diapos 53,54 y 55)

Decimos esto porque estamos convencidos que **un directivo centrado en la mejora**

es alguien que asume el desafío de hacer que todas las acciones que lleva a cabo a lo largo de su día, tanto de gestión como de liderazgo, estén enfocadas en la mejora de los aprendizajes, con una visión sistémica y estratégica que garantice la sostenibilidad del proceso de transformación que sueña para su escuela. En lo concreto esto se traduce en que por lo menos **2/3 partes de su tiempo en la escuela tienen que estar destinadas a la centralidad de la escuela, es decir, a LO PEDAGÓGICO:** ¿Eso cuánto tiempo es? Vamos a suponer 4 horas diarias (20 semanales), sería algo así como 13 horas semanales, más de 2 horas diarias.

Una vez visualizado esto podremos empezar a analizar qué cambios debemos operar para reservarle a lo pedagógico un espacio CENTRAL en nuestra agenda diaria si verdaderamente queremos operar como agentes de cambio y transformación de nuestras escuelas.

¿Cómo lograr que esto ocurra ¿Cuál debe ser nuestro norte?

Aunque no existen fórmulas únicas ni soluciones mágicas para atender este tema, existen algunas cuestiones que pueden hacerse de manera práctica para generar un auténtico liderazgo distribuido en la institución. Por ejemplo:

- a. crear equipos fuertes que trabajen colaborativamente, o,**
- b. comunidades profesionales de aprendizaje donde el liderazgo se distribuye en forma natural y auténtica.**

Los líderes que promueven un liderazgo distribuido articulan culturas colaborativas por medio de:

1. Tiempos y espacios asignados para que los docentes planifiquen con colegas.
2. Fomento y apoyo a la colaboración interdisciplinaria y transversal en los diferentes niveles
3. Valoración del crecimiento y de la trayectoria en la observación a los docentes y en sus evaluaciones.
4. Construcción de nuevos liderazgos empoderando a diferentes miembros de la comunidad para el desarrollo de proyectos.
5. Los líderes están directamente involucrados en el aprendizaje profesional y en establecer culturas colaborativas (CPA).

Las buenas escuelas son aquellas que conforman una gran comunidad de aprendizaje con los miembros que la conforman. Y en esto, el equipo directivo ocupa un rol clave generando las condiciones para el mejor hacer del colectivo institucional.

10. 14.25 horas CALIBRAMOS NUESTRAS BRÚJULAS- Dinámica: Hallar el norte para cambiar la escuela. (5 min.) (Diapo 55)

Consigna:

- Se propone a los presentes que se distribuyan libremente en el espacio con una distancia prudencial del resto de los compañeros (deberían poder hacer un giro 360° con los brazos extendidos sin chocarse con nadie).

- Luego se les pide a todos que cierren los ojos y que den otro giro de 360° en el lugar.
- Luego, manteniendo los ojos cerrados, darán un paso hacia adelante, otro hacia la izquierda, otro hacia atrás y, por último, girarán de manera tal que todos queden mirando al Norte
- A la cuenta de 3 les pedimos que abran los ojos y que no se muevan de la posición en la que están. Les hacemos la pregunta “¿Dónde está el Norte?” Sin hablar, les pedimos que simplemente señalen dónde está el norte y se miren.
- (para que organizador comparta) Si tomamos el norte como metáfora para representar nuestro proyecto institucional, observaremos lo que habitualmente sucede en las escuelas: hay quienes están convencidos que el norte es en una determinada dirección por tal o cual motivo, pero hay otro que está convencido que esa no es la dirección del norte, sino la que él está marcando, etc.
- Si unimos con un hilo imaginario a todas las personas e intentamos caminar en sentido norte con la dirección en la que cada uno está orientado ¿qué sucedería?
- Por último, se les pedirá a todos que ubiquen el norte (marcado por los organizadores de la actividad), que giren y miren hacia ese punto, ¿qué sucede si ahora avanzamos todos tomados del hilo?

11. 14.30 hs. Mención al plan de mejora y presentación del mapa de la empatía (10 min) (Diapo 55)

12. 14.40 DINÁMICA EN GRUPOS - MAPA DE LA EMPATÍA (40min) (Diapo 56)

Objetivo: aumentar el proceso de empatía con la experiencia de escuela que vivencian los distintos actores de la comunidad educativa y las necesidades y deseos de cambio compartido.

Descripción: el mapa de empatía es una herramienta que posibilita conocer mejor las necesidades, pensamientos y sentimientos de los destinatarios, tanto aquellos que se pueden ver a simple vista como los que no.

Pautas para la dinamización del “Mapa de la empatía”

Darles el esquema impreso y pedirles que lo recreen en un afiche y completen escribiendo sus ideas en post-it de colores.

Nos haremos preguntas acerca:

- ¿Qué piensan y sienten de la escuela?
- ¿Qué oyen de la escuela? (lo que dicen los estudiantes, los docentes, el director, los padres, otros)
- ¿Qué ven en la escuela?
- ¿Qué dicen y hacen en la escuela?
- ¿Cuáles son sus frustraciones? ¿Qué obstáculos que les presentan en la escuela?

- ¿Cuáles son sus deseos y necesidades?



13. 15.10 hs. PUESTA EN COMÚN (15 min.) (20 Min)

Les pedimos que compartan cómo se sintieron al hacer esta actividad, qué cosas descubrieron, y qué los entusiasma de poder hacer algo así en sus escuelas sumando las voces de otros docentes y estudiantes incluso si se animaran (¡tenemos 25 min para esto!)

14. 15. 30 YS. PRÓXIMOS PASOS (DIAPOS 57 A 59)

- **COMPLETAR EL PROPIO MAPA DE LA EMPATÍA.** Les proponemos que puedan compartir esta dinámica con sus equipos docentes para recoger otras ideas y opiniones. Recuerden que el propósito de esta actividad es reconocer dónde estamos en este inicio del proceso de transformación de la experiencia escolar que nos propone este programa de formación. con las voces de los docentes y estudiantes de su escuela.

PRESENTAMOS EL INGRESO AL CAMPUS y EL ESQUELETO DEL PLAN DE GESTIÓN SOBRE EL CUAL VAMOS A TRABAJAR a lo largo del curso y sus diferentes partes. (20min.)

- Vamos a compartir con Uds. el video de Graciela Krichesky y reflexionar sobre la dimensión pedagógica de la tarea del director.
- Fechas de encuentro en nuestro próximo refugio de montaña: 26, 27 y 28 de julio.

15. 15.40 HS. Video del líder orquesta y resumen de lo que se llevan de lo trabajado en el día (Diapo 62 a 63)

Cómo Benjamin Zander, nos tendríamos que preguntar ¿qué tengo que hacer para que los ojos de mi equipo brillen, que tengo que hacer para que los ojos de los alumnos brillen. Todo lo que hacemos como líderes transmite esa pasión para lograrlo.
Recuerden que para iniciar el camino de la transformación es necesario:

- **Desnaturalizar la mirada**, interpelar los formatos tradicionales que enmarcan la experiencia escolar actual.
- **Reconocer los marcos referenciales** desde los cuales pensamos la escuela y asumir el desafío de transformarlos.
- **Imaginar otra experiencia escolar**, concebir nuevos sentidos a lo que vemos, combinar las perspectivas para volver a mirar la escuela.
- **Hacerse tiempo** para ocuparse de lo importante, ejercer un liderazgo para el aprendizaje
- **Identificar las fortalezas** de los demás miembros del equipo y apoyarnos en ellas para distribuir el juego y el liderazgo para lograr que la mejora de los aprendizajes suceda

Y como dice Alfredo Vota “Qué los problemas cotidianos no obnubilen la profunda capacidad de transformación que habita en cada uno de los equipos directivos. ¡Honremos nuestra vocación y compartamos juntos el desafío de hacer de la gestión una gesta transformadora!”

Sabemos que los directores de escuelas cumplen un rol esencial en la vida de las escuelas y pueden dejar una gran huella en sus estudiantes. Es un rol particularmente desafiante, ya que gestionan instituciones muy complejas. La complejidad es inherente a su rol, y aún así vemos que logran dar respuestas cuando trabajan con convicción y junto a sus equipos, basados en la confianza. Toda buena escuela tiene detrás grandes líderes. Esto es, básicamente, lo que hará que los ojos brillen.

Aplauso para cada uno de ustedes que hoy está aquí por ese compromiso con su profesión.

Y ahora sí, vamos al ticket de salida.

14. TICKET DE SALIDA (15 min.):

Nos disponemos en una gran ronda (si el lugar lo permite) sino desde su lugar todo el que quiere comparte:

- LLEGUÉ... (una palabra o frase)
- ME VOY... (una palabra o frase)

2do encuentro

Diagnóstico Basado en Evidencias

Contenidos:

- Definición de problemas y la correcta identificación de las causas tanto internas como externas para orientar allí las acciones de mejora.
- Estrategias y buenas prácticas para la interpretación y uso de datos cuantitativos y cualitativos para el establecimiento de los indicadores de punto de partida para la mejora institucional.
- Análisis de indicadores de punto de partida específicos en base a los objetivos estratégicos del programa:
 - Fluidez lectora
 - Presentismo
 - Tasa de egreso
 - Tasa de promoción
 - Clima

Objetivos del encuentro:

- Que los participantes del curso logren definir los problemas de su institución, identificar las posibles causas para luego orientar las acciones

Hora	Actividad	Responsable a cargo	Rol del participante	Recurso de apoyo
9 hs	1. <u>Bienvenida</u> y dinámica de los 4 rincones Nunca, pocas veces, casi siempre, siempre.			Antes de entrar a cada participante se les pone el nombre con debajo un número del 1 al 10 para la actividad de grupos.
9.15 hs	2. <u>Agenda</u> del encuentro y objetivos			
9.20 hs	3. <u>Ticket de entrada:</u> Escape room			
10 hs	4. <u>Repasar</u> el Escape room y trabajar sobre las respuestas correctas			<u>9 - 24 diapos de Grilli</u> Video de datos: <u>recorte</u>

	con repaso de la conceptualización sobre problema, causas, lectura de datos y trabajo con el GEM			ver si hace falta sumar algo de <u>Petersen I</u> slides 16 y 17
10: 25 hs	5. <u>Organización</u> de los grupos y Consigna			
10.30 hs	6. <u>Trabajo por grupos</u> con los casos			
11 hs BREAK				
11.30 hs	7. <u>Rompe hielo:</u> Karaoke con Auriculares y FRASE -los datos son importantes -liderazgo distribuido -dato mata relato -gestionar con evidencias			4 pasadas con 4 temas muy conocidos! Llevar auriculares tipo headphones y playlist de spotify con canciones conocidas descargadas.
11.45 hs	8. <u>Puesta en común</u> de la actividad en grupos			
12.10	9. <u>Concurso de dibujo</u> de las partes del auto (Freddy)			presencial 1 año 2
12. 35 hs	10. <u>Reflexión posterior al juego:</u> mensajes claros, plan compartido, responsabilidad distribuida...			
12.45	11. <u>Ticket de salida:</u> video lo llevamos dentro			Video: https://www.youtube.com/watch?v=eUrO-Ky4Gkk

Desarrollo

1. Bienvenida y dinámica rompehielos.

Se recibe a los directivos con calidez mientras hay una música de bienvenida.

Dinámica: Nunca, pocas veces, casi siempre, siempre.

Los directivos se sitúan en la mitad de la sala y a medida que escuchan las afirmaciones se acercan hacia el cartel que más los identifica según la frecuencia con la que realizan las situaciones relatadas.

Situaciones:

1. Escucho música folklórica.
2. Uso el celular antes de dormir.
3. Leo el diario en papel.y las noticias.
4. Me pongo nervioso ante una reunión de padres.
5. Observo clases.
6. Reviso las planificaciones docentes y le doy retroalimentación a los docentes.
7. Planifico la agenda de la semana.
8. Utilizo el GEM como herramienta para tomar decisiones.
9. Convoco a reuniones de personal para la toma de decisiones colaborativas.

2. Agenda del encuentro y objetivos.

3. Ticket de entrada: Escape Room repaso

Juego con diferentes desafíos concatenados que van a tener que resolver. El primero en llegar va a obtener la clave para poder empezar la jornada. Un representante por grupo debe mostrar las respuestas correctas a los jueces y traer el siguiente desafío.

1. ¿Qué factor es el que mayor influencia tiene en la correcta formulación de un problema?
 - Que esté comprendido en los valores, misión, visión de la escuela
 - **Que esté enfocado en los aprendizajes.**
 - Que los docentes y los estudiantes lo crean relevante
 - Todos los anteriores.

2. De estas opciones, ¿cuál considerarás que es uno de los problemas prioritarios de esta escuela?
(Usar las piezas de información de los casos de horizontes para poder responder)

- Planilla del GEM
- Recorte del informe de fluidez lectora
- Comic de la observación de clase

Opciones de respuesta:

- Los alumnos están desmotivados y no se interesan por estudiar.
- Las familias no se comprometen con la escuela y sus hijos se ausentan mucho.
-
- **Los bajos desempeños de los estudiantes 2do ciclo.**
- La escuela no cuenta con computadoras suficientes para trabajar en el aula.

3. Seleccionen 2 posibles causas institucionales del problema problema identificado en el caso anterior:

- Docentes con escaso conocimiento relacionados con el uso de las tecnologías.
- Las problemáticas de consumo de alcohol y drogas en los jóvenes.
- Mala imagen de la escuela en el barrio.
- **Alto ausentismo de los estudiantes.**
- Fondos insuficientes para infraestructura y materiales.
- Situación económica desfavorable de las familias.
- **Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales y no convocan a los estudiantes.**
- Deficiente formación docente inicial.
- Falta de conectividad y recursos tecnológicos en la escuela.

4. Si acordamos que el problema prioritario son los bajos desempeños de los estudiantes de 2do ciclo ¿qué deberíamos hacer para abordarlo?

- Cambiamos los libros de texto y modificamos las evaluaciones de inmediato.
- **Reunión con docentes para analizar juntos causas y datos y decidir acciones.**
- Nos comunicamos con la supervisión para solicitar más capacitación docente.
- Ninguna de las anteriores.

5. Les damos una letra a cada grupo. (El día les damos 2 letras a cada grupo).

PALABRA CLAVE para desbloquear el cofre: **INNOVACIÓN**

Condiciones para que la actividad funcione (no puede cambiar porque no funciona la actividad):

Día 1: 5 grupos. Se entregan 2 letras de la clave a cada grupo.

Día 2 y 3: 10 grupos. Se entrega 1 letra de la clave a cada grupo.

En la mesa central debe haber un cofre con caramelos y una cartulina con 10 espacios.

4. Repaso de Escape Room

Identificar los desafíos pedagógicos que enfrenta una institución educativa requiere tener claridad sobre las problemáticas vinculadas con la enseñanza y el aprendizaje. Y si bien definir un problema puede parecer sencillo, muchas veces es más complejo de lo que parece ¿por qué? Porque los problemas en general y las problemáticas escolares en particular son siempre multicausales, multidimensionales y debemos comprenderlos como tales. Y para poder hacerlo de la mejor manera hay por lo menos 3 aspectos que debemos distinguir claramente:

1. ¿desde dónde nos posicionamos para definir el problema? **CÍRCULO DE INFLUENCIA - CÍRCULO DE PREOCUPACIÓN**. Por ejemplo, si creyéramos que el problema que enfrentamos en el colegio es que *“Las familias no se comprometen con la escuela y sus hijos se ausentan mucho”* estaríamos abordando la situación desde nuestro círculo de preocupación y allí las posibilidades de hacer algo desde la escuela para resolver el problema son más limitadas que si nos enfocamos en *“Los bajos desempeños y el marcado ausentismo de los estudiantes de 2º ciclo”* que forma parte de nuestro círculo de influencia, y desde allí tendremos mucho más margen para generar cambios en la escuela que mejoren las oportunidades de aprendizaje de nuestros estudiantes. Blejmar (2009) sostiene que *“la enunciación de un problema indica, al mismo tiempo, sus limitaciones y sus posibilidades de resolverlo”* y esto se debe a que *“ser parte del problema es ser parte de la solución”*. Entonces para hacer esto es importante mirar hacia adentro de la institución buscando identificar aquellas prácticas o situaciones de índole pedagógico vinculadas con la enseñanza (no del alumno o del contexto).

2. **¿Causa o síntoma?** que *“los alumnos están desmotivados y no se interesan por estudiar o ir a clase”* ¿Es una causa o más bien es un síntoma que nos alerta sobre algo más profundo que debemos abordar para resolver verdaderamente el problema que identificamos? (*podemos pedirle que escriban en el chat qué opinan si es síntoma o causa*). Desde nuestra perspectiva esto es un **síntoma** que nos debe mover a indagar ¿qué más hay por debajo de eso que provoca esta respuesta o reacción en nuestros estudiante? ¿Será tal vez que *las propuestas de clase son muy tradicionales y los estudiantes no se sienten convocados? ¿Qué sucede con el clima áulico? ¿Y con las evaluaciones de esas materias? ¿Qué otras cosas podrían estar sucediendo o no que contribuyen a profundizar este problema de los bajos rendimientos y el ausentismo en los alumnos?*

3. **¿Causas internas o externas?** también, es importante distinguir entre aquellos factores que son internos, es decir, que dependen de cosas que estamos o no haciendo en la institución que contribuyen a acentuar el problema y los contextuales que son todo aquello que no depende directamente de la escuela sino

de agentes externos (familia, municipalidad, intendencia, inspección, política públicas, situación sanitaria, condiciones económicas, etc.) pero que igualmente inciden. Cuantas más causas internas logremos identificar más ventanas de oportunidad para la mejora y la innovación estaremos abriendo.

Con todo se trata de ampliar nuestra mirada para poder entender el problema en toda su complejidad y así poder armar un plan de acción estratégico que mejore las condiciones de aprendizaje para nuestros estudiantes. Siempre debemos mirar qué nos dicen los datos. ¿Nos ayudan a validar las causas? ¿Nos proponen otras causas? ¿Qué es lo que debemos mirar?

¿En qué nos basamos para decir que este es nuestro problema y esas son sus causas asociadas y no otras?

En la próxima diapositiva tenemos algunos ejemplos de datos que nos pueden ayudar. Los dividimos según con qué o con quién están relacionados. (Diapo 21 presentación Grilli)

Indicadores cuanti/cuali en relación con la escuela, con los docentes y en relación con los alumnos.

Entonces “*Dato mata relato*” podría ser un buen slogan para este punto. La clave está en no dejarse llevar por las intuiciones, percepciones, radio pasillos, quejas de tal o cual maestra, padre o estudiante únicamente para tomar ninguna decisión sino en tal caso estar atentos y escuchar la queja como un indicador que aparece y nos enciende la alarma para comenzar a investigar. O sea, reconocer eso que aparece como síntoma y salir en la búsqueda de datos, evidencias que nos permitan contrastar esas percepciones o suposiciones para poder determinar cuál es la raíz y el verdadero problema que enfrentamos. Al hacer esto pueden pasar dos cosas: 1) que las evidencias que recolectemos coincidan o corroboren esas primeras impresiones o hipótesis ... 2) o bien que los datos nos aporten otra mirada acerca de lo que está realmente sucediendo... veamos el siguiente fragmento de la charla TED de Dario Steinghart juntos: RECORTE

Moraleja: siempre tenemos que ir a los datos/evidencias para validar o refutar las hipótesis que podamos tener sobre una determinada problemática para poder luego tomar buenas decisiones.

¿Cómo leer los datos?

El uso y análisis de datos es un proceso que de forma paulatina puede ser incorporado en la escuela como un aspecto central en la mejora educativa. En ese sentido, Uds. cuentan con una herramienta excelente, el GEM, ya que tiene datos accesibles para que Uds. los puedan utilizar.

Para comenzar a introducir una mayor capacidad **de uso y análisis de datos se destacan cinco criterios u orientaciones:**

5. División de grupos y 6. consigna:

Insumo: Video de una directora que recién comienza su gestión en una nueva escuela planteando una situación que ella quisiera comenzar un camino de mejora y observa distintos

problemas: se encuentra con un equipo con bajos niveles de confianza y poco colaborativo, un clima escolar conflictivo entre los estudiantes, apatía en los estudiantes, formato de evaluación sumativo y enciclopédico, propuestas de clase muy tradicionales pero que lo que más le preocupa es que muchos chicos abandonan la escuela... que su mayor deseo es poder motivar a los chicos para que quieran estar en la escuela... que le gustaría también acercarse más a las flías pero que entiende que quizás el contexto sociocultural y económico no colabora para que esto sea posible...

Hoja de trabajo con consignas:

Problema o desafío priorizado #1:

Esquema de la espina de pescado para identificar las posibles causas:

Problema o desafío priorizado #2:

Esquema de la espina de pescado para identificar las posibles causas:

Problema o desafío priorizado #3:

Esquema de la espina de pescado para identificar las posibles causas:

BREAK

7. Rompe hielo:

Karaoke de frases: Alguien del grupo se ofrece como voluntario y pasa al frente. A esa persona se le ponen auriculares conectados a un teléfono con música y se le da una frase en un papel. La persona debe “cantar” la canción que escucha pero solo puede decir la frase que le tocó en el papel. El objetivo es que alguien del grupo adivine de qué canción se trata. Esto se repite la cantidad de veces que se quiera cambiando la frase.

Frases/ideas fuerza:

- “Dato mata relato”
- “Liderazgo distribuido, equipos de agentes de cambio”
- “Los datos son importantes para gestionar”

Canciones:

- Color esperanza
- Despacito
- El tren del cielo

8. Puesta en común

En primer lugar, invitamos entre todos a definir el problema priorizado y armamos una gran espina de pescado con todas las posibles causas identificadas.

9. Dinámica - Juego de dibujo

- Se anuncia que vamos a hacer un concurso de dibujo por grupo y que se premiará al mejor grupo.
- Se divide al total en grupos de 5 personas y se reparten las consignas de dibujo: repartir a los grupos distintas tareas. Dibujar en cada grupo uno de los siguientes objetos: faros, techos, puertas, baúles, antenas. Se indica de antemano para que estén repartidos equitativamente...
- Luego se pide que pasen los grupos que dibujaron los faros, y por aplausos del público se elige el que gana. Ese grupo se queda al frente. Luego, pasan los grupos de los techos... y así sucesivamente ...
- Al final cuando queda el mejor de cada uno, se les dice que en realidad la tarea era armar un auto con los elementos que se dieron. Queda claro que es imposible, porque todos entienden faros del mar, techos de casas, etc.. La reflexión es: *si una escuela no tiene claro el norte, el camino para llegar a la cima, no se pueden ordenar las acciones para lograr una propuesta colectiva coherente... La pregunta que queremos que se lleven es: ¿ Todos en mi escuela saben el camino, o está cada uno haciendo su mejor faro, su mejor puerta y demás?*

10. Reflexión posterior:

¿Qué reflexión pueden hacer a partir de esta actividad? Se me ocurren varios aspectos: En primer lugar: ¿las instrucciones estaban claras? ¿Fuimos claros en plantearles la actividad? Esto nos lleva a pensar en la claridad de la comunicación. Eso nos lleva a la segunda consideración, Al no tener claro el objetivo, tampoco se pudo plantear un trabajo colaborativo entre todos los actores. Si no hay un trabajo colaborativo, sólo habrá compartimentos estancos, esfuerzos desaprovechados que con un trabajo conjunto se podrían haber aprovechado. Aquí planteamos, entonces, la importancia de la comunicación para un esfuerzo compartido. Un norte claro, que todos conozcan.

11. Ticket de salida y cierre:

Video: lo llevamos dentro.

CASO: celular

Mamá 1: Hola chicas, ¿Cómo están? Yo quería hacerles una pregunta. ¿cómo están los chicos? ¿Notan algo raro? ¿No les dijeron nada? Yo a Aniita la noto un poco angustiada. No quiere ir a la escuela.

M2: Hola Sonia, ¡qué problema! Facu está bien. A veces vuelve a casa diciendo que la seño grita, pero angustiado no lo veo. No sé los demás.

M3: Hola chicas, justo les iba a escribir. Elisa también se queja, pero además dice que la seño no explica. Que no entiende, y que cuando le pregunta la manda a sentarse y le dice que no prestó atención a lo que explicó. Estamos todas las tardes terminando la tarea que no logró terminar en el colegio y, al final, la que se la explica soy yo. No me parece bien.

M1: Ahhh, ahora me quedo más tranquila.

M4: Sisi, chicas, Fede también ya me comentó que la maestra es muy impaciente. El dice que no entiende y que ella no explica. Me parece que voy a ir a hablar con la directora. ¿qué opinan? ¿Vamos todas?

M5: Si, sería bueno que fuéramos todas, y que explicáramos todo lo que dicen los chicos.

M1: yo hoy le pido una entrevista a la directora. Espero que no se enoje la maestra. Vayamos todas así no soy la única. A ver si después se enoja con Anita.

M2: no vayamos todas, veamos quién más se une. Hoy a la tarde hablamos y vemos cuántas somos. Besos.

Caso: sala de profesores (agregaría algo de fluidez lectora y ausentismo)

Maestra 1: y qué querés. Siempre falta (agregar donde habla que los padres no se ocupan)

Maestra 2: sí me preocupa porque está descendido en casi todas las materias. Además, me preocupa su fluidez lectora y la comprensión de textos. Así no va a poder avanzar, porque eso interfiere con todo.

Clase de Historia

Borrar toda referencia a lo virtual y reemplazarlo por ausentismo.

9 de 20 estudiantes se encuentran ausentes.

Caso 6:

“Estoy harto de Albert”. Era la voz de Pascual, el profesor de Historia, que había salido bruscamente del aula, y me había encontrado en el pasillo. *“Le importa un bledo mi asignatura. No atiende. Es incapaz de estar sentado y de poner el mínimo interés en mis explicaciones.... Además, distrae a todos los demás con sus bromitas y sus payasadas. Haz lo que quieras, pero ¡yo no lo quiero ver más en mi clase”*.

Pascual había chocado varias veces con Albert durante el curso. Se trataba de un chico muy inquieto y también muy creativo, del grupo de 15 años de mi tutoría. Igual que Pascual, otros profesores habían expresado varias veces que *“hay que tomar una decisión más contundente con este chico”*. Y añadían frases como: *“Estas situaciones son cada vez más habituales en el centro. Esto está cambiando mucho. Se está perdiendo calidad y respeto por la escuela”*.

Al tiempo que Pascual se alejaba, salía Albert de la misma aula. Ahora era su voz la que sonaba enérgica. *“¿Podemos hablar un momento? Quiero quejarme de Pascual. Este tipo no es un buen profesor. Tiene muy poca paciencia con nosotros... y ¡ninguna conmigo! ¡Parece que nunca ha sido joven! No entiende nada y no hace más que hablar y hablar en clase sin parar. ¡Tiene un rollo que no se acaba nunca!”*

p.23,24.

Durante la clase se ve que no todos están atentos. Hay varios estudiantes “desconectados” con lo que la docente explica. Algunos hablan por lo bajo, sin que la docente se de cuenta. Sólo 3 estudiantes entregan la tarea.

6. PARTE 1 (20 min.): Análisis de casos ¿Cómo hace director para tomar buenas decisiones?

- Cada grupo recibirá una hoja con información parcial de un caso a analizar y deberán trabajar juntos dando respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo definirías el problema que enfrenta esta escuela?
2. ¿Qué datos del material analizado te sirven para fundamentar esto?
3. ¿Cuáles dirías que son causas institucionales que están incidiendo?
¿Cuáles son los factores del contexto externo a la escuela que también inciden pero sobre los cuales la escuela no tiene injerencia directa?
4. ¿Qué otros datos buscarían para completar el análisis de la situación problemática definida?
5. ¿Les pasó alguna vez como director de enfrentar una situación similar a la que relata el caso? Compartan alguna reflexión con el grupo

8. REAGRUPAMOS a los participantes (15 min):

1 integrante de cada grupo/caso se reagrupa en un nuevo grupo heterogéneo y les contamos que todos los materiales con los que trabajaron en el momento 1 son “fotos” de la misma “película”, es decir, son datos de la misma escuela y les MOSTRAMOS en pantalla todas las partes del caso.

9. PARTE 2: (20 min)

Luego les pedimos que al interior de los nuevos grupos vuelvan a pensar las preguntas que respondieron anteriormente ¿cambiarían algo?

1. ¿Cómo definirías el problema que enfrenta esta escuela?
2. ¿Qué datos del material analizado te sirven para fundamentar esto?
3. ¿Cuáles dirías que son causas institucionales que están incidiendo? ¿Cuáles son los factores del contexto externo a la escuela que también inciden pero sobre los cuales la escuela no tiene injerencia directa?

Preparen para compartir en la puesta en común un titular de una noticia de diario y su copete con la definición acordada del problema de esta escuela y sus causas.

Y una reflexión grupal respecto de la dinámica: ¿se modificó su percepción sobre el problema entre el momento 1 y 2 de la actividad? ¿Cómo? ¿Qué fue lo que los hizo cambiar

de opinión?

3er encuentro

Guión sincrónico

Modalidad: Virtual

Actividad	Duración	A cargo de	Recursos
MOMENTO 1: INICIO	18.00 a 18.15		
Recibimiento y Presentación participantes	10 min		1
Acuerdos de trabajo	2 min		2
Objetivos	2 min		3 y 4
Agenda	1 min		5
MOMENTO 2: formulación de objetivos y metas del plan	18.15 a 18.55		
Primera parte- Marco teórico Kahoot de ideas previas y Exposición dialogada sobre la diferencia entre las causas (internas y externas) y problema (post diagnóstico), círculo de influencia y preocupación. Plenario de ejercitación sobre el tema. Definición de indicadores, objetivos y metas.	45 min		Kahoot . Guión p. 4 a p.11 Los participantes tienen que entrar en www.kahoot.it y poner el PIN del juego
BREAK 10 MIN			
MOMENTO 3: Trabajo en parejas	19.05 a 20.05		

Segunda parte: Trabajo en parejas institucionales en función de sus objetivos y metas	40 min		Salas para cada colegio. Plantilla para grupos
Tercera parte - Puesta en común	20 min		
MOMENTO 3: CIERRE Y SIGUIENTES PASOS	20.05 a 20.30		
¿Con qué libro te identificas en este momento?	15 min		Encuesta Zoom
Despedida y próximos pasos	10 min		
FIN			

MOMENTO 1: INICIO

- **Acuerdos de trabajo (2')**

Antes de comenzar formalmente el encuentro, queremos compartir con ustedes algunos puntos que consideramos fundamentales:

- Tener los micrófonos silenciados y habilitarlos al momento de hablar, para evitar interrupciones del ambiente.
- Mantener la cámara encendida dentro de las posibilidades de conectividad.
- Renombrarse con su nombre o apodo, para poder identificarnos fácilmente.
- Enviaremos la presentación por correo...
- ¡Disfrutemos el encuentro!

- **Objetivos (2')**

- Fortalecer habilidades para formular proyectos de innovación escolar (coherencia entre objetivos y metas)
- Sensibilizar sobre la importancia de inspirar y habilitar agentes de cambio en las escuelas, multiplicadores de innovación y de distribuir el liderazgo con ellos.

MOMENTO 2: formulación de objetivos y metas del plan

- **Primera parte: Formulación de objetivos y metas en base a diagnóstico. (35')**

En M1 analizamos el **diagnóstico**, ahora en el M2, abordaremos los **objetivos y metas del camino** que están definiendo. Para ello **retomaremos el marco teórico** sobre lo que vienen trabajando con los Guías Profesionales en las reuniones: resultados del diagnóstico, datos de la institución, objetivos y metas. Además, vamos a hacer un repaso breve tomando un caso a modo de ejemplo para realizar una puesta en común conjunta y para que luego ustedes dediquen un tiempo a trabajar con sus parejas institucionales sobre sus metas.

Dado que la mayoría de ustedes ya han seleccionado sus objetivos y están en proceso de definir sus metas, es un buen momento para poner **pausa**, repasar y **profundizar sobre el abordaje teórico** de estas cuestiones para garantizarla coherencia interna de los tres elementos.

Como bien realizaron ustedes, luego de que se desarrolla el diagnóstico, es momento de procesar la información, triangular e identificar problemáticas que nos ayudarán a plantear objetivos y metas de mejora e innovación.

Antes de iniciar, relevaremos ideas previas a través de un Kahoot

Aclaración antes de empezar: **EL JUEGO SUCEDE EN LA PANTALLA Y CON EL TELÉFONO SÓLO VOTAN**

1. Tras el análisis de un diagnóstico ¿Sobre cuál de los siguientes problemas/prioridades establecidas puede tener incidencia directa una institución escolar? (diapo 9-12) Caro

- El 60% de los padres y madres no tienen estudios superiores completos
- El 85% de los docentes trabajan en al menos 3 instituciones al mismo tiempo.
- Los estudiantes tienen cada vez más problemas de convivencia familiar.
- **El 40% de los estudiantes de 4to año desaprobó Matemática.**

2. Tras el diagnóstico, se acuerda en una institución que el problema a abordar son los bajos rendimientos de los alumnos de 4to año en Matemática. Entonces ¿qué hacemos? (diapo 12-16)

- Cambiamos los libros de texto y modificamos las evaluaciones de inmediato
- Nos comunicamos con la supervisión para solicitar más capacitación docente
- **Nos reunimos para analizar juntos causas y datos y decidir acciones**
- Ninguna de las anteriores

3. Una vez establecido el problema anterior, ¿cómo nos aseguramos que identificamos las razones asociadas al mismo? (17-18)

- A. Alcanza con dialogar con el docente..
- B. Hay que mirar regularmente distintos datos acordados a lo largo del año para un mejor abordaje del objetivo.**
- C. Alcanza con dialogar de vez en cuando con los estudiantes en el recreo.
- D. La clave está en la planilla de aprobados al cierre del trimestre.

4. Una meta para este año es disminuir en 50% los desaprobados en Mate de 4to. Confirmamos que vamos bien cuándo:

- Los resultados de las evaluaciones mejoran de un año a otro.
- Implementamos nuevas estrategias de enseñanza y evaluación siguiendo un plan
- Los indicadores de rendimiento al cierre de cada trimestre van mejorando
- **Todas las anteriores.**

5. ¿Cuándo debemos volver a mirar los datos para monitorear nuestro avance?

- Recién a fin de año cuando haremos la evaluación final de todo el plan.
- No es necesario, ¿para qué si ya sabemos lo que tenemos que hacer?
- Al finalizar cada uno de los proyectos o acciones planificadas.
- **Al finalizar acciones planificadas y al hacer la evaluación final del plan**

Finalizado el juego celebramos a los primeros puestos que quedaron en el podio del Kahoot y les preguntamos en general cómo vivieron la experiencia, si habían utilizado antes la herramienta y qué sintieron con esta actividad...

Conceptualización luego del juego sobre ideas previas

Hicimos esta **actividad lúdica** para relevar algunas **ideas previas** y **nociones que consideramos son la base** para poder **planificar mejor** lo que vamos a hacer.

A lo largo de todo el recorrido del curso **vamos a ir y venir sobre algunos conceptos y definiciones en base a su experiencia y conocimientos**, porque confiamos en que el proceso de construcción de conocimiento en red se da mediante un movimiento espiralado que convierte el conocimiento tácito individual en explícito colectivo. Además, van a ver que una y otra vez **los vamos a invitar a revisar sus definiciones y decisiones** porque consideramos que los **procesos de mejora e innovación** que se logran sostener en el tiempo son aquellos **cuyos equipos aprenden en el proceso y se muestran abiertos a la revisión y el cambio permanente** en pos de las necesidades y posibilidades de la comunidad que lo integra.

1. ¿Cuáles son las prioridades establecidas y/o problemáticas que identificaron en el diagnóstico?

2. ¿Cuáles son las razones que están determinando esas problemáticas?
3. ¿Cómo verificamos que identificamos razones asociadas al problema?
4. Definición de objetivos y metas

1ER Pregunta: ¿Cuáles son las prioridades establecidas y/o los problemas que identificaron desde el diagnóstico?

Si bien definir un problema/prioridad puede parecer sencillo, muchas veces es más complejo de lo que parece.

Cuando jugamos al kahoot, las primeras preguntas apuntaban justamente a que ustedes pudieran distinguir el verdadero problema de la escuela del síntoma y se ubicaran desde su círculo de influencia para definirlo:

Recapitemos: Si enfrentamos el problema como nos proponía la pregunta 1: “Los estudiantes tienen cada vez más problemas de convivencia familiar”, estamos enfocando la situación desde nuestro círculo de preocupación **pero las posibilidades de hacer algo desde la escuela para resolver el problema son muy bajas.**

En cambio, si nos enfocamos en que “*El 40% de los estudiantes de 4to año desaprobó Matemática*” centrándonos en nuestro círculo de influencia, tendremos mucho **más margen de acción para generar acciones** desde la escuela tendientes a mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes.

¿Se entiende el punto? recuerden siempre la frase de Blejmar (2009): “la enunciación de un problema indica, al mismo tiempo, sus limitaciones y sus posibilidades de resolverlo” y esto se debe a que por un lado “Todo problema es tal en función de un determinado contexto de sentido” y por el otro resulta fundamental el involucramiento del equipo directivo “dentro” del escenario problemático planteado asumiendo que “ser parte del problema es ser parte de la solución”.

No se olviden que nuestro rol como líderes pedagógicos está en ubicarnos siempre dentro de nuestro **CÍRCULO DE INFLUENCIA** para desde allí ir achicando nuestro **CÍRCULO DE PREOCUPACIÓN**. Para hacer esto es importante mirar hacia adentro de la institución buscando identificar aquellas prácticas o situaciones de índole pedagógico vinculadas con la enseñanza (no del alumno o del contexto).

Si volvemos sobre el ejemplo planteado en el juego, el problema que está dentro del círculo de influencia podría estar relacionado a la tasa de aprobación en Matemática de 4to año es del 60%”.

2DA PREGUNTA: ¿Cuáles son las evidencias y razones que están determinando

ese problema o prioridad esta?

Los problemas en general y las problemáticas institucionales en las escuelas en particular son siempre **multicausales**, multidimensionales y nuestra tarea como líderes pedagógicos consiste en tratar de **ampliar la mirada** para poder entender el problema en todas sus dimensiones, en toda su **complejidad**. **¿Para qué?**, para poder pensar las **mejores estrategias** para abordarlos e intentar resolver lo que de nosotros como escuela dependa para generar mejores condiciones de aprendizaje. En este sentido hay **dos distinciones** que resultan fundamentales que podamos hacer:

¿Causa o síntoma?

Si decimos cómo en la pregunta 2 “*Los alumnos están **desmotivados** y no se interesan por estudiar*” ¿Es esto una de las causas que incide en “el bajo rendimiento de los estudiantes de 4to en matemática”? ¿O es esto un síntoma que nos alerta sobre algo **más profundo** que debemos abordar para resolver verdaderamente el problema que identificamos? (*podemos pedirle que escriban el chat qué opinan si síntoma o causa*)

Desde nuestra perspectiva esto es un **síntoma** que nos debe mover a indagar **¿qué más hay por debajo** de eso que **provoca** esta respuesta o reacción en nuestros estudiante? *¿Será tal vez que las propuestas de clase son muy tradicionales y los estudiantes no se sienten convocados? ¿Qué sucede con el clima áulico? ¿Y con las evaluaciones de esas materias? ¿Qué otras cosas podrían estar sucediendo que contribuyen a profundizar este problema de los bajos rendimientos?*

¿Causa interna-institucional o externa-contextual?

Por otro lado también, es importante distinguir entre aquellos factores que son internos, es decir, que dependen de cosas que estamos o no haciendo en la institución que contribuyen a acentuar el problema y los contextuales que son todo aquello que no depende directamente de la escuela sino de agentes externos (familia, municipalidad, intendencia, inspección, política públicas, situación sanitaria, condiciones económicas, etc.) pero que igualmente inciden.

Esta distinción resulta importante para luego poder diseñar mejores estrategias de intervención ya que nosotros nos enfocaremos prioritariamente siempre en las causas INTERNAS, en lo que de nosotros depende para intentar una solución.

Estas distinciones entre causas y síntomas y entre causas internas y externas resultan muy importantes para luego poder tomar mejores decisiones y diseñar estrategias de intervención enfocadas prioritariamente siempre en atender a las causas INTERNAS, es decir, en lo que de nosotros depende para intentar una solución.

Retomando el ejemplo que nos proponía el juego:

Identificamos como problema que: “La tasa de aprobación en Matemática de 4to

año es del 30%”.

Y establecemos que las causas que están interviniendo podrían ser:

- Internas/Institucionales:
 - Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales y no convocan a los estudiantes.
 - El formato de evaluación sumativa no apunta a generar una comprensión profunda de los temas y los estudiantes no reciben retroalimentación para saber cómo pueden mejorar.
 - La convivencia escolar es muy conflictiva.
 - Alto ausentismo docente.
- Externas/contextuales:
 - problemáticas de consumo de drogas y alcohol.
 - mala imagen de la escuela en el barrio.
 - fondos insuficientes para infraestructura y materiales.
 - situación económica precaria de las familias que concurren a la escuela.

3er: ¿En qué nos basamos para decir que identificamos las razones asociadas al problema y no otras?

“*Dato mata relato*” podría ser un buen slogan para este punto. Ustedes como líderes pedagógicos tienen un rol clave y es: **no dejarse llevar por las intuiciones**, percepciones, **radio pasillos, quejas** de tal o cual maestra, padre o alumno. Habiendo identificado los síntomas, es necesario salir en la búsqueda de datos, evidencias que nos permitan **contrastar esas percepciones** o suposiciones para poder determinar si esas son evidentemente las causas del problema. Al hacer esto pueden pasar dos cosas: 1) que las evidencias que recolectemos coincidan o corroboren nuestras primeras impresiones o hipótesis ... 2) o bien que los datos nos aportan otra mirada acerca de lo que está realmente sucediendo... **Veamos la pregunta 3 planteaba:**

Si elegimos la opción A “alcanza con dialogar con el docente”, podemos ver el avance de contenidos, sin embargo nos estamos perdiendo de visualizar:

- Planilla de ausentismo del docente de Matemática de 4to es alta
- La observación de clases nos muestra estrategias altamente expositivas
- La encuesta de los alumnos sobre convivencia escolar refleja que los alumnos no se sienten valorados

Siempre tenemos que ir a los datos/evidencias para validar o refutar las hipótesis que podamos tener sobre una determinada problemática para poder luego tomar buenas decisiones; para ver cuánto se aleja o no de la realidad que conozco; para ver "si esto ya lo sé" / "Esto no teníamos ni idea"; TRIANGULAR (solo es muy parcial, hay que cotejar) + INTERPELAR.

Simplemente a modo de recordatorio, les compartimos un posible listado de todos los indicadores cuanti y cualitativos que tenemos en las escuelas y que podemos consultar y analizar en forma rutinaria para tomar decisiones en base a información y en función a la intuición:

Indicadores de rutina: cuanti y cualitativos

Indicadores	En relación a la escuela	En relación a los docentes	En relación a los alumnos
Cualitativos	<p>Clima institucional</p> <p>Relación entre nivel formación de los docentes y estrategias de enseñanza utilizadas</p>	<p>Grado de expectativas en relación al aprendizaje de los alumnos</p> <p>Convivencia</p> <p>Relación entre nivel formación de los docentes y estrategias de enseñanza utilizadas</p> <p>Tipo de estrategias de enseñanza implementadas</p> <p>Tipo de preguntas planteadas en clase</p> <p>Uso del tiempo</p> <p>Grado de trabajo en equipo</p>	<p>Participación en clase</p> <p>Seguimiento de graduados en el nivel educativo siguiente</p>
Cuantitativos	<p>Rendimiento interno: matrícula inicial y final.</p> <p>Tendencia de la matrícula.</p> <p>Tasas graduación (por año y por ciclo)</p> <p>Rendimiento</p>	<p>Rotación del personal</p> <p>Ausentismo docente</p>	<p>Ausentismo</p> <p>Abandono</p> <p>Repitencia</p> <p>Sobreedad</p> <p>Aprobados y desaprobados por materias</p> <p>Graduación</p>

	académico: notas promedio, resultados en los operativos de evaluación, etc.		
--	---	--	--

Algunos de estos indicadores pueden medirse con números (porcentaje de repitencia, índice de aprobados y desaprobados por materia, etc.), son los indicadores cuantitativos. Otros solo pueden medirse en forma nominal, son los cualitativos (Clima institucional, Uso del tiempo, etc.)

Entonces recuerden: Cuando analizamos los **indicadores (datos cuanti y cuali)**, éstos nos ayudan a comprender, a darnos cuenta, a definir prioridades, a comparar los datos con nuestras percepciones. **Es fundamental reforzar esta idea porque, en función de los pasos que siguen en el Método Ita, también nos ayudarán cuando monitoreamos, a verificar si las estrategias están dando los resultados esperados.** Pero **fundamentalmente, son información para la acción.** De nada sirve relevar datos si después no se los va a utilizar como insumo o si no los vamos a compartir con nuestros equipos docentes. Y cuando hacemos eso estamos estableciendo nuestro punto de partida.

DEFINICIÓN DE METAS:

Una vez realizada la identificación del problema y el análisis profundo de sus causas, tras el diagnóstico, es momento de proponernos objetivos y metas que indiquen de manera **positiva** hasta **dónde queremos llegar** para que el **proceso de mejora** e innovación escolar tenga un **sentido posible** de ser **compartido** con todo el equipo que nos acompaña y el proceso pueda ser **monitoreado** y evaluado. Y esto, es lo que ustedes vienen haciendo junto a los Guías Profesionales y los equipos docentes, en las últimas semanas en las reuniones que tuvieron.

Una vez identificado el problema institucional, es posible fijar las metas, buscar las estrategias de intervención más adecuadas y establecer indicadores de gestión que luego permitan evaluar si logramos o no lo que nos propusimos, estableciendo plazos y responsables. Las metas propuestas

tienen que ser pensados para esta escuela, para esta realidad y deben ser ambiciosas pero viables

teniendo en cuenta el punto de partida.

A modo de repaso, como ya vimos en el Módulo 1, según Lista (2015))², los objetivos tienen las siguientes características:

- Parten de los problemas institucionales.
- Apuntan al horizonte que se quiere alcanzar.
- Consideran las condiciones reales para su logro, por ejemplo el tiempo con el que se cuenta.
- Son realistas, no se proponen utopías.
- Definen claramente la situación a la que se desea llegar. Y para ello, son: claros, precisos, viables y medibles (Gvirtz, Zacarias y Abregú, 2012, en Lista (2015):
 - o Claros: incluyen la información necesaria para su comprensión
 - o Precisos: no usan términos ambiguos ni afirmaciones generales o descontextualizadas
 - o Viables: pueden concretarse en función de las normas, características, recursos y lógicas propias de la escuela y del sistema educativo en general
 - o Medibles: su logro puede medirse mediante indicadores.

A su vez las metas son los resultados, cambios o productos que concretan el objetivo que se quiere alcanzar. Una buena meta debe ser:

- Específica: define “qué” o “quién” va a “hacer” o “lograr” un “algo concreto” en un “tiempo determinado”.
- Medible: establece un punto de referencia y de llegada, de acuerdo con alguna medición. Si no se puede medir no es una meta.
- Realista: retoma el diagnóstico y considera el punto de partida, las condiciones y las dinámicas de la escuela, y el tiempo que hay para intervenir. No se trata de reducir las expectativas, sino de reconocer que existen límites a lo que se puede lograr en un ciclo escolar.
- Con tiempos establecidos: define un tiempo para alcanzarse y permite un monitoreo de avances en el tiempo. Las metas tienden a alcanzarse en dos o tres años
- No hay una ÚNICA meta correcta.

Las objetivos y metas- por tanto van perfilando el tipo de intervenciones que realizará el equipo y lo impulsa (al trabajo del equipo) cuando:

- Está alineada al propósito y al rumbo que se trazaron en los objetivos.
- Es precisa en lo que se quiere lograr y el ritmo al que se espera ver los resultados.
- Hay claridad respecto a quiénes contribuyen a la meta.
- El equipo la percibe como alcanzable.

A modo de resumen, y en función del ejemplo que nos proponía el juego, así podría quedar el análisis de esta situación:

- Problema: La tasa de aprobación en Matemática de 4to año es del 30%.
- Causas
 - internas
 - Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales que no convocan a los estudiante,
 - El formato de evaluación no brinda retroalimentación para que alumnos puedan mejorar
 - La convivencia escolar es muy conflictiva
 - Alto ausentismo docente
 - externas:
 - problemáticas de consumo de alcohol y drogas en los jóvenes
 - mala imagen de la escuela en el barrio
 - fondos insuficientes para infraestructura y materiales
 - situación económica desfavorable de las familias
- Objetivo: Brindar experiencias de aprendizaje con sentido
- Metas:
 - Que el 70% del equipo docente del 2do ciclo asista a las capacitaciones programadas sobre nuevas estrategias de enseñanza durante el 1er trimestre del año.
 - Que el 90% del colectivo docente del 2do ciclo participe en la definición de criterios consensuados de evaluación en el 1er semestre.
 - Que el 60% logre implementar al menos 1 evaluación de tipo formativa brindando retroalimentación a todos los alumnos en el 2do trimestre.

- **Segunda parte:** trabajo en salas por institución (30 min)

En función de lo que ya realizaron y lo repasado recién, queremos invitarlos a reflexionar para confirmar los focos para la innovación que construyeron y definieron en las últimas semanas, y **afinar un poco más el lápiz respecto de los objetivos y metas** que impulsarán cada uno de los planes de gestión pedagógica y estratégica que ustedes van a conducir en sus escuelas. Debemos asegurarnos que lo que estamos enfocando y priorizando como objetivos y metas para este año son los que verdaderamente las escuelas necesitan.

Los queremos invitar a que en estos 25 minutos de trabajo que tenemos por delante, se junten con su pareja institucional y puedan, a raíz de lo abordado recién, definir las metas. Nosotros estaremos acompañando esta instancia, girando por cada grupo, para poder asistirlos con lo que necesitan.

Antes de ir a las salas, les queremos compartir algunos ejemplos de metas para cada uno de los objetivos Ita por si esto les sirve de inspiración:

Nivel	Problemática identificada en diagnóstico	Objetivo Ita	Meta
Inicial	Falta de articulación entre el equipo docente, problemas de vínculos docentes	Generar comunidades Profesionales de Aprendizaje	<p>1. Promover de forma bimestral espacios de socialización de buenas prácticas y formación situada durante el ciclo lectivo</p> <p>2. Generar espacios de formación situada de forma mensual sobre el juego en la enseñanza e intercambiar lecciones aprendidas sobre prácticas implementadas.</p>
Primario	Falta de foco y norte en el plan institucional, se percibe fragmentación en los equipos, falta de motivación y de trabajo en equipo	Fomentar un liderazgo ampliado y gestión estratégica	<p>1. Formar 2 miembros del equipo de conducción en GELP durante ciclo lectivo.</p> <p>2. Mentorear a 2 docentes que no sean miembros de equipo de conducción para fortalecer sus habilidades de liderazgo durante ciclo lectivo.</p>
	Bajos niveles de aprendizaje en Matemática	Brindar experiencias de aprendizaje con sentido	<p>1. Implementar 2 ABPs o estrategias de enseñanza activa durante 2do trimestre en 1er ciclo.</p> <p>2. Formar a 4 docentes de Matemática y Ciencias en ABP durante el ciclo lectivo</p>
Secundario	Alumnos sin motivación y oportunidades por acceder a estudios superiores o carrera profesional	Ofrecer oportunidades para el desarrollo de un proyecto de vida y vocación	1. Brindar 4 instancias para alumnos de últimos años para participar de ferias en universidades, conocer perfiles de universidad y charlar con egresados de diversas carreras, espacio de tutoría durante el ciclo

			<p>lectivo para que conozcan industrias u oferta educativa;.</p> <p>2. Aumentar en un 25 % la cantidad de docentes de los últimos años del 2do ciclo formados en Proyecto de Vida durante el ciclo lectivo.</p>
	<p>Problemas en el uso de salón SUM, sala de Informática y desinformación de ciertas instancias por parte del equipo docente que generan tensiones</p>	<p>Reorganización de los espacios, tiempos y recursos</p>	<p>1. Contar con una asistencia superior al 75% en las actividades que convocan al equipo docente, apelando a la apertura de canales de comunicación alternativos con el uso de TIC y verificación de lectura, durante el 1er trimestre</p> <p>2. Implementar un sistema nuevo de distribución de espacios, que se corresponda con un 70% de satisfacción al interior del equipo durante los meses de abril y mayo, estableciendo responsables por circuito</p> <p>3. Formar a 4 docentes en cursos sobre Uso de espacios y entornos de aprendizaje innovadores durante el ciclo lectivo.</p>
	<p>Problemas de rendimiento académico en áreas fundamentales</p>	<p>Alfabetizaciones, capacidades y contenidos emergentes</p>	<p>1. Mejorar un 20% la tasa de promovidos a diciembre en Matemática de 4to año</p> <p>2. Formar a 4 docentes de Matemática desde la perspectiva de la innovación</p>

Vamos con algunos ejemplos...

Los objetivos deben estar relacionados de modo directo con las metas. A partir del análisis del diagnóstico y la identificación de los problemas más significativos y sus causas, se definen los objetivos.

Ej: se define que la problemática es el bajo % de aprobados en Matemática. Es esencial identificar las causas de ese problema. Las causas pueden ser internas o externas a la institución, nos focalizamos en las que están en nuestro círculo de influencia.

Ante esta problemática, un posible objetivo de ITA será **“Promover alfabetizaciones, comprensión de contenidos emergentes y desarrollo de capacidades.”** Una meta

específica podrá ser disminuir en un 50% los desaprobados de Matemática antes de fin de año. Identificar las causas nos permitirá definir acciones para lograr alcanzar la meta y acercarnos al objetivo.

- Causa 1: Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales, tanto en los espacios virtuales como presenciales.

- Ejemplos de metas:

- a) Específicas del método ITA: que 2 o más profesores se capaciten en EDA este cuatrimestre;

- b) o... dispuestas específicamente por el equipo de liderazgo:

- designar un responsable para observar en 2 o 3 oportunidades a los docentes de Matemática con bajo nivel de aprobación y ofrecer retroalimentación respecto de dichas clases al término del segundo trimestre;

- o proponer que haga pareja pedagógica con otro docente de Matemática para una planificación conjunta y reflexión continua durante un tiempo determinado

- Causa 2: Hay poca retroalimentación por parte del docente a los alumnos.

- Ejemplos de metas:

- a) Específicas del método ITA: que 2 o más profesores se capaciten en cursos de Evaluación formativa este cuatrimestre;

- b) o... dispuestas específicamente por el equipo de liderazgo:

- de corto plazo: lograr que el docente se haya comunicado 2 veces por mes con cada estudiante al término del segundo trimestre;

- o de mediano plazo: lograr un espacio de capacitación para los docentes de matemática (puede ser liderado por ellos mismos), que busque lograr que en todas las clases, los últimos 10' sean de reflexión junto a los alumnos, puesta en común de lo trabajado, lo resuelto, los errores, las distintas formas de resolver. Y que en ese espacio el docente aproveche para devoluciones explícitas al grupo, y si es necesario asigne parejas o tareas concretas a los que ve con mayores desafíos.

- Causa 3: Alto ausentismo docente y/o de los alumnos.

- Ejemplos de metas:

- a) Específicas del método ITA: que 2 o más profesores se capaciten en cursos de Clima Escolar;

- b) o... dispuestas específicamente por el equipo de liderazgo:

- meta de Corto plazo: Mejorar en 40% el presentismo; o mejorar en 50% la conexión de los estudiantes a los espacios virtuales al término del segundo trimestre.

- meta de Mediano plazo: Mejorar el presentismo (presencial o virtualmente) en un 60% antes de finalizar el presente ciclo.

- **Tercera parte: Puesta en común y más ejemplos (10')**

Ejemplos:

Objetivos:

1. Alfabetizaciones
2. Experiencias de aprendizaje con sentido
3. CPA

Metas:

Para los 3 objetivos:

Específicos de ITA:

- Que se capaciten x docentes en x cursos
- Al finalizar los cursos, que se realice una jornada inst referida al tema
- Que los docentes capacitados lleven adelante al menos x estrategias para la mejora e innovación al aula

Obj. 1:

Dispuestas por equipo de liderazgo:

- Reducción de desaprobados en x%
- Mejora en evaluaciones que validen comprensión de estudiantes en un x%
- Reducción del ausentismo de alumnos en x%
- Que aumente en x% los alumnos que participen en competencias del área (olimpiadas, ONU, etc)

Obj 2 u Obj 3:

- Generar un espacio mensual de formación situada para docentes de Matemática y Ciencias sobre ABP e intercambiar lecciones aprendidas sobre prácticas implementadas durante el ciclo lectivo.
- Evidencia de aprendizaje con sentido y motivación de los estudiantes a través de la presentación de al menos un proyecto ABP en el trimestre
- Brindar 4 instancias para alumnos de últimos años para participar de ferias en universidades, conocer perfiles de universidad y charlar con egresados de diversas carrera, espacio de tutoría durante el ciclo lectivo.

Puesta en común

Siendo que creemos que puede enriquecer enormemente el intercambio entre los 17 colegios, invitamos a que cada uno comparta una meta o boceto de meta definida en el espacio de trabajo de recién. Escuchar al resto de los compañeros y realizar feedback puede ser muy valioso en esta instancia.

Además, ¿qué hallazgos, descubrimientos y aprendizajes lograron en función de este ejercicio?

Ahora sí, avanzaremos con lo que se viene en el 2do cuatrimestre. Por eso, en este encuentro también teníamos por objetivo:

- Sensibilizar sobre la importancia de inspirar y habilitar agentes de cambio en las escuelas, multiplicadores de innovación y de distribuir el liderazgo con ellos.
- Desarrollar habilidades y disposiciones de liderazgo pedagógico como ser la escucha empática y la comunicación efectiva que sustenten la innovación escolar

Cierre

4to encuentro

Guión Sincrónico

Modalidad: Virtual

Objetivos:

1. A. Vincular los desafíos de las instituciones escolares para el S.XXI y la necesidad de innovación y transformación escolar. Identificar características de propuestas innovadoras.
2. B. Reflexionar sobre el rol del directivo como clave para acompañar y liderar los procesos de innovación: Identificar competencias del director para propiciar una cultura abierta al cambio y Sensibilización del equipo

Agenda

Horario	tiempos	Acción	Responsables/Comentarios
	15 min	Apertura Rompe Hielo	
	35	<u>Parte 1:</u> Introducción <ul style="list-style-type: none">• Opción A: Desafíos del contexto y conceptualización de innovación educativa y el ciclo del proyecto de innovación. Exposición en base a video, marco teórico y y en lo posible respuestas de los participantes en el padlet, socializadas en Murall.y o PADLET(Puesta en común)• Opción B: Tertulia pedagógica Desafíos del contexto y conceptualización de innovación educativa.	
	60 min	<u>Parte 2:</u> cultura abierta al cambio y sensibilización del equipo en el proceso de transformación	
	35	Dinámica 1: Actividad en grupos sobre check list de la jornada institucional (Padlet) Dinámica 2: Protocolo SER	
	15	2da parte del 3,2 1 (revisión)	

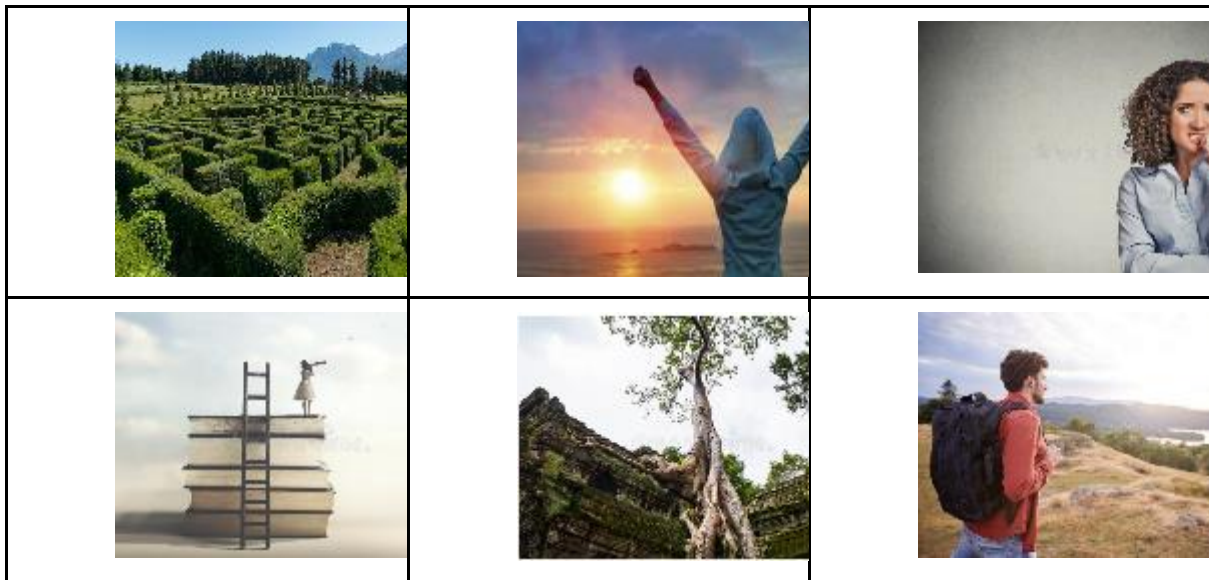
	10	Puesta en común: competencias de director para la transformación (Del pozo)	
	10	Dinámica de cierre + Materiales	

Desarrollo

Rompe Hielo. ¿cómo me siento antes de comenzar un camino de innovación y transformación educativa? Opción A

Consigna: elegir una imagen y explicar qué les representa.

- Me siento como un laberinto, super perdido/a.
- Me siento motivado/a, me entusiasma pensar en cambios!
- Estoy ansioso/a, con muchas dudas y preguntas
- Me siento parado en hombros de gigantes para poder ver más allá
- vida nueva sobre estructuras viejas
- espíritu emprendedor



PARTE 1: Desafíos del contexto e innovación escolar

Momento 1: (35min)

Opción A: Tertulia pedagógica sobre desafíos del contexto e innovación escolar.

Antes: Previo al encuentro, se pide a los participantes que re-lean uno de los textos obligatorios de la bibliografía y que traigan al encuentro una frase o párrafo que les haya resonado más, con la que se sientan más identificados. Pinto (2019: 56-61) *Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo XXI.* " (2017:). (En el guión de lectura se planteó una consigna para que dejen en el foro la frase que más les impactó).

Durante: En la tertulia el facilitador cumple rol de moderador, y anota a todos los que quieran compartir su frase. Se inicia la ronda de reflexiones por turnos de palabra con el primer comentario de la lista, en función de esa frase elegida, se abre una ronda de comentarios).

Después: El capacitador recupera desde el marco teórico los desafíos para las escuelas para el siglo XXI que surgieron del intercambio y vincula con la necesidad de innovación y crear sentido en las escuelas ubicando al alumno en el centro

Opción B:

a. Desafíos del contexto (5 min).

- Compartimos en el PPT el Padlet que contestaron en el mod 1 - sobre su escuela y vinculamos con el marco teórico (si hubiera respuestas, de lo contrario, pasamos directo al video)
 - qué situaciones te mueven a buscar un cambio
 - cuando sentís la necesidad de cambiar
 - qué rasgos o características no cambiarías.
- Video y plenario (25 min): Los invitamos a ver el video El juicio a la escuela, el cual caricaturiza la crítica a la escuela tradicional para poner en evidencia las necesidades de innovación. Después del video se relevan ideas de los participantes los desafíos para la escuela del S. XXI y la necesidad de innovar, cuestionando el sentido de la matriz de la escuela tradicional.

b. Innovación: Desde la propuesta de Escuelas21 que pudimos conocer en el módulo se presenta la matriz para ilustrar cómo desde distintos aportes de las ciencias para hacer frente a los desafíos

de las escuelas para el siglo XXI modificando ciertos aspectos de la matriz de la escuela tradicional:

- el curriculum, la metodología de enseñanza y la evaluación.
- el vínculo entre el docente y el estudiante (y el rol de cada uno)
- la forma en la que cada docente planifica (o bien la escuela planifica) la enseñanza.
- el uso y diseño de los espacios, del tiempo y de los agrupamientos?.

Los invitamos a **MIRAR** la Matriz con sus diversos recuadros y a que compartan en **JAMBOARD** un “SECRETO” de su institución. Este secreto es como un tesoro bien guardado y debajo que lo vamos a atesorar cada vez más y serán fuentes de inspiración. Con ello, nos referimos a una experiencia en la cual se refleje alguna de las dimensiones de esta de abajo. Vamos leyendo los aportes a medida que aparecen.

Gracias por los **SECRETOS** compartidos, los seguiremos atesorando para que sigan siendo fuente de inspiración en nuestra comunidad. Como venimos afirmando desde que llegó la propuesta de Ita a sus escuelas, y mucho antes, desde que la fuimos pensando, tenemos la convicción de que cada institución de forma original viene transitando el sendero de la innovación.

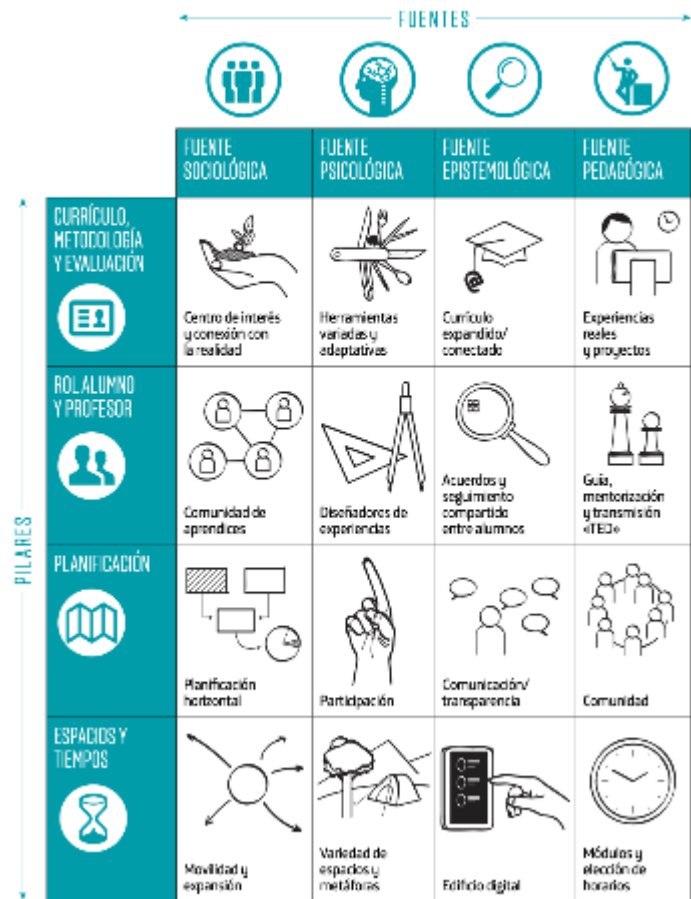
De alguna manera son los estudiantes los que nos interpelan y los que traen los cambios. Y es escucharlos y pensar propuestas teniendo sus necesidades, preferencias, intereses en mente, las que motivan en particular a los docentes para traer propuestas nuevas, distintas a las que se usaron cuando ellos estudiaban.

Pero también queremos trascender lo que cada docente resuelve y propone de manera individual. Y transformar la cultura escolar que determinaba la tarea de enseñar como un hecho individual, para poder concebirlo como un hacer colectivo.

Desde la propuesta de que participen en un curso de Gestión Estratégica y Liderazgo Pedagógico lo que estamos trayendo es un convencimiento en que el centro de su tarea está en garantizar aprendizajes significativos y que hay una serie de acciones que pueden realizar para propiciar la práctica reflexiva en sus docentes, el compartir en comunidades de aprendizaje y la toma de decisiones basada en evidencias.

Por eso queremos invitarlos ahora a compartir sus reflexiones sobre lo que fue la Jornada de Reflexión Institucional.

1. EL SECRETO DE LAS SUPERESCUELAS



PARTE 2: Clima y cultura de apertura al cambio: competencias del director sensibilización del equipo para la transformación escolar.

Trabajo en grupos (20 min)

Vamos a enviarlos a (cuatro) salas pequeñas de zoom (aprox 5 o 6 personas por sala) para que puedan intercambiar mejor. Nos gustaría que quienes integran la pareja institucional estén en espacios separados. Sabemos que ustedes ya analizaron juntos las preguntas del check list después de la Jornada institucional y es por eso que ahora les proponemos que las compartan.

Consigna:

a. Les proponemos identificar logros y desafíos al liderar la jornada.

Los invitamos a mirar las respuestas que tienen del check list y a compartir de forma espontánea dónde pudieron contestar que **SI, donde que NO, y cuáles fueron sus comentarios.** (15 min)

Les recordamos las competencias del director que anticipamos que se pondrían en juego durante la planificación y desarrollo del encuentro (pero pueden mencionar otras, si así lo creen pertinente).

responsabilidad
liderazgo distribuido
autoaprendizaje - desarrollo profesional
asertividad
negociar y resolver conflictos
gestión del tiempo
gestión de los intercambios

b. Al finalizar la actividad les pedimos que sistematicen y redacten **3 logros y 3 desafíos que hayan sido comunes en el grupo y completar en padlet** (5 min)

Dinámica 2: Protocolo S.E.R (15 min) Rol del directivo para involucrar a los docentes y crear sentido.

Uno de los propósitos de la jornada era poder accionar sobre la motivación docente y transmitir altas expectativas en relación a los cambios que durante el año se podrán implementar en la institución.

Consigna:

En la actividad central del módulo tenían la consigna de revisar su rol como equipo directivo a través de una lista de cotejo. Les pedimos que cada uno comparta una acción, que como pareja pedagógica, se hayan propuesto seguir haciendo, empezar a hacer o revisar, para mantener la motivación a lo largo del año.

- Seguir haciendo
- Empezar a hacer
- Revisar

Los alentamos a que haya un asistente del grupo que tome notas mientras comparten, para que puedan completar la consigna SER. (15 min: 2 min por persona para presentar sus 3 acciones mientras alguien toma nota)

PUESTA EN COMÚN (2 min)

Vamos a dejar a disposición de todos en el Padle) las conclusiones y presentaciones de cada grupo. Creemos que lo más valioso de esta actividad consiste en el proceso de reflexión entre pares que tuvieron tanto al preparar el check list con su pareja pedagógica como ahora que intercambiaron ideas, impresiones, y propuestas con colegas de otras instituciones.

Esperamos que hayan disfrutado de este momento de intercambio que dedicamos en el marco del encuentro ya que estamos seguras de que son instancias muy potentes de aprendizaje.

Para ello, vamos a pasar a una tercera actividad grupal.

Dinámica 2: 2da parte 3,2,1 puente

En la Actividad del M1, tras el feedback de docentes y la lista de cotejo, les habíamos pedido que con su dupla completen 3 ideas, 2 preguntas y 1 metáfora o analogía acerca de su rol para la promoción de una cultura de colaboración y clima abierto al cambio con el fin de fortalecer el involucramiento del equipo en el proceso de innovación y transformación de la institución.

Se recuperan conceptos del módulo 1 (aclimatar al equipo) con el fin de proporcionar experiencias que ayuden a pensar en nuevas direcciones.

- Fullan: El autor subraya que, como el proverbio, “ir lento, nos hará ir más rápido”. Buscar transformaciones rápidas y superficiales, sin escuchar las inquietudes y los deseos de los miembros de la comunidad escolar, sin conectar con las necesidades del contexto, hará perder elementos fundamentales para generar cambios, o en palabras de Fullan, “que las ruedas giren en el aire”. Por el contrario, reparar en ello hará involucrarse y comprometerse cada vez más a más actores con ese sueño porque será compartido. Allí radica la importancia de que el proyecto de la escuela contemple los valores, las creencias, las ideas, las voces de los protagonistas

- Jesús Del Pozo: “Cuando en un colegio el equipo directivo, los profesores, los alumnos y las familias participan de la visión del mismo proyecto educativo y se sienten responsables del aprendizaje de todo el centro y de la formación continua que lo garantiza, podemos afirmar que funciona el liderazgo compartido, fundamental para una escuela del siglo XXI (Del Pozo: 2019: 36)”.
- En esta línea, de acuerdo con Leithwood (2009), el liderazgo escolar consiste en la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y objetivos compartidos de la escuela. Esto implica construir una mirada común sobre las prioridades de la escuela, con el fin de guiar a la organización para hacer frente a los cambios, articulando los intereses de los diferentes actores en pos de promover la mejora de los aprendizajes.

Consigna: Entre colegios comparten su pensamiento inicial y el nuevo, explicando cómo y por qué su pensamiento ha cambiado. ¿Cómo, desde nuestro rol, podemos promover una cultura de colaboración y clima abierto al cambio, con el fin de fortalecer el involucramiento del equipo en el proceso de innovación y transformación de la institución? Una vez terminado por turnos el 3, 2 1 pondrán en común aquellos que hayan encontrado cambios respecto al 3,2 1. tras haber escuchado experiencias de los demás colegas sobre la jornada institucional. (15min)

10 min: Puesta en común: competencias del director. Tematizar cómo estas competencias (características) que señalamos en el check list de la jornada, se van a seguir poniendo en juego en su rol de líderes del camino Ita.

Mencionar ENCUESTA MULTIFACTOR LEADERSHIP - Estilo de liderazgo

Rol del directivo para involucrar a los docentes y crear sentido:

“Cuando en un colegio el equipo directivo, los profesores, los alumnos y las familias participan de la visión del mismo proyecto educativo y se sienten responsables del aprendizaje de todo el centro y de la formación continua que lo garantiza, podemos afirmar que funciona el liderazgo compartido, fundamental para una escuela del siglo XXI (Del Pozo: 2019: 36)”.

Según Hargreaves El líder del siglo XXI necesita poseer una serie de competencias

- La **transdisciplinariedad**, para saber comprender un mismo concepto desde materias muy distintas, incluso desde puntos de vista

aparentemente contrarios. Se lo facilitarán una curiosidad constante y un aprendizaje continuo.

- La **interculturalidad**, que le permite. poder funcionar en distintos entornos culturales, con buenas habilidades lingüísticas, flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes e intuición para descubrir nuevos contextos.

- El **pensamiento adaptativo y flexible**, con el que poder encontrar respuestas más allá de lo conocido.

- La **mentalidad de diseño**, con la que saber. representar y desarrollar tareas y procesos para optimizar los resultados. Además, le permitirá ser experto en reconocer qué. tipo de forma de pensar requiere cada tarea y sabrá reacondicionar el ambiente de trabajo para mejorar la capacidad de llevarla adelante.

- La **colaboración virtual**, que a partir de las posibilidades que ofrece la tecnología le permite compartir ideas y ser productivo mucho más allá de la presencia física, como miembro de un equipo virtual, y le ayuda a impulsar la participación de otros muchos. Es el discernimiento adecuado para saber filtrar y discriminar la información relevante entre una sobrecarga de información cognitiva.

Todos estos atributos, aptitudes y competencias del líder deben ponerse al servicio

de los demás. Trabajaremos sobre ellos a lo largo del camino hacia la transformación escolar

5to encuentro

Guión sincrónico

Modalidad: Virtual

- Bienvenida y Presentación de objetivos y momentos de la reunión

Queremos entonces comenzar celebrando su esfuerzo y su insistencia en cada encuentro por permanecer conectados porque hay un deseo, un sueño, una necesidad compartida por todos que es mucho más fuerte y más profunda... esa necesidad de reinventar la escuela y junto con ella reinventarnos en nuestro rol de líderes pedagógicos para que las experiencias educativas que proponga la escuela de aquí en más se vuelvan más significativas para todos quienes hacemos que esa escuela sea posible todos los días.

Una frase que nos acompañó fuertemente en este proceso fue la de Bernardo Blejmar “La enunciación de un problema indica, al mismo tiempo, sus limitaciones y sus posibilidades de resolverlo” Luego de esto, con la ayuda de Vicky Abregú comprendimos que el plan de gestión debe ser entendido como una hoja de ruta flexible que nos permita navegar en este mar de incertidumbres sin perder nuestro norte por lo que necesitamos que sea lo más claro y detallado posible en su formulación. **Y así, llegamos a esta última parte del capítulo en el que nos enfocaremos en el monitoreo del plan como una herramienta que nos permitirá acompañar a los docentes en la implementación de las estrategias de mejora y celebrar los logros que vamos obteniendo en el camino hacia la mejora y reajustar y darnos ánimo para continuar...**

Este es nuestro recorte del relato colectivo, pero quisiéramos sumar también aquí sus voces y para eso les vamos a pedir que ingresen al Padlet cuyo link les compartimos por el chat de zoom y completen la rutina “Antes pensaba... Ahora pienso...” en relación a dos conceptos centrales trabajados en el curso:

- rol directivo...
- plan de gestión...

El objetivo de este ejercicio es que cada uno de ustedes pueda hacer consciente el proceso de aprendizaje que realizó durante este curso dando cuenta brevemente cómo se transformaron sus ideas para estos dos conceptos a partir de las experiencias vividas.

Proyectamos el Padlet con música alegre para que completen y vamos retomando lo que aparece...

<https://padlet.com/gestioneducativa2/ztjkh0eoz66zfdp7>

- **Actividad** ¿cuánto de esto que se modificó sobre sus modos de pensar y hacer del plan de acción se relaciona con las conversaciones que se habilitaron con sus equipos docentes o de referentes para la planificación conjunta que les propusimos al término del encuentro anterior? Los invitamos a compartir muy brevemente algunas de las experiencias más significativas que vivieron con sus equipos en estos días ...

Desde el inicio del curso hemos hecho mucho hincapié en que el plan debe ser un documento DINÁMICO que nos sirva para gestionar y nos permita dar respuesta al

contexto y a lo que va aconteciendo sin perder el rumbo. El plan de gestión estratégica por tanto NO es un documento que se escribe una vez y para siempre sino que está en constante revisión y ajuste.

Como bien dicen Gvirtz, Abregú y Paparella: “Solamente comprendiendo que esta estrategia incluye los ajustes y rediseños constantes que surjan de evaluar en forma permanente nuestras acciones podremos superar la lógica tradicional de planes escritos que van por un lado y las acciones cotidianas que van por otro. Sin una estrategia pensada de antemano corremos el riesgo de alejarnos de nuestro meta objetivo; pero tampoco podemos limitarnos a las estrategias planificadas desconociendo los cambios del afuera.

Aun asumiendo que el plan real nunca será igual al plan “deliberado”, vale la pena intentarlo. ¿Cuál es su sentido? Marcarnos el norte. Recordarnos hacia dónde vamos cuando nos perdemos en la vorágine de las urgencias cotidianas. Ayudarnos a hacer foco en los puntos más débiles que hoy están dificultando el aprendizaje de los alumnos. De aquí que planificar no implica dejar de lado la intuición sino reducir la improvisación.

Un buen plan de mejora tiene las siguientes características:

es flexible, lo cual implica que puede ser modificado en función de los resultados, de los monitoreos y de las realidades cambiantes viable, es decir, no tiene objetivos desmesurados, sino que estos son ambiciosos dentro de lo que permite el contexto es construido por un grupo importante de personas dentro de la institución y no solo por una persona o por un grupo reducido es preciso en cuanto a los objetivos, acciones, plazos y responsables.” (Cap. V p89)

Una vez lista la planificación de acciones debemos anticipar también los momentos de “pausa” en los que vamos a ir monitoreando si estamos avanzando o no en la dirección propuesta y los instrumentos que emplearemos para ello. La finalidad del monitoreo es ir midiendo periódicamente algunos indicadores que nos permitan ir ajustando las acciones planificadas a tiempo. A diferencia de los indicadores de diagnóstico que nos mostraban el estado actual de la escuela, los indicadores de monitoreo nos permiten:

- **Ejemplos de indicadores de monitoreo y evaluación**

1. conocer objetivamente cómo está avanzando la implementación del proyecto -cumplimiento efectivo de reuniones pautadas

- nivel de revisión de las planificaciones docentes por parte del equipo directivo
- existencia de un documento con criterios comunes de evaluación
- 2. ver qué cambios se están dando en los modos de hacer y pensar de los docentes y directivos
 - grado de coherencia entre los contenidos que se evalúan en los instrumentos de evaluación y los criterios institucionales acordados
 - nivel de mejora en las estrategias centradas en el alumno propuestas en clase por los docentes
- 3. informar las primeras mejoras en los aprendizajes de los estudiantes
 - porcentaje de estudiantes aprobados/desaprobados por grado/año y disciplina

Los indicadores de monitoreo por tanto nos proporcionan pistas objetivas de cómo venimos trabajando, nos permiten alertar imprevistos y corregir allí donde sea necesario. Del monitoreo entonces se desprenderán acciones posteriores para el equipo directivo tendientes a acompañar a los docentes, realizar observaciones de clases y devoluciones, revisar el plan de acción para ajustarlo, armar reuniones de equipo para puntualizar logros y dar ánimo para continuar.

El último momento del proceso de mejora, llegará entonces como una maduración del proceso anterior: La evaluación final. Esta nos permitirá conocer el impacto de las acciones de mejora implementadas al cabo del plazo establecido para la implementación del plan de acción (un ciclo lectivo, dos, depende...). Nos permite a través de los indicadores de logro evaluar lo que ha sucedido una vez implementadas las acciones, si hemos alcanzado y en qué medida los objetivos propuestos y por lo tanto si nos hemos acercado y en qué aspectos a esa buena escuela que tanto anhelamos. Es el momento de regresar sobre los indicadores de punto de partida y compararlos con los resultados a los que se ha arribado tras implementar el plan. Aquí la importancia de que los objetivos propuestos estén formulados de manera clara y precisa desde el inicio.

Por ejemplo, si el objetivo planteado fue: “mejorar los aprendizajes de los alumnos” tendremos serias dificultades para encontrar evidencias que nos permitan saber en cuánto hemos mejorado mientras que si el objetivo era “mejorar en un 10% el nivel de respuestas correctas en las evaluaciones integradoras de ciencias de los alumnos de segundo año” la evaluación final de dicho indicador resultará mucho más fácil y natural.

Fuente: Gvirtz, Abregú y Paparella “El decálogo para la mejora escolar”.

- **Actividad en grupos:** Ahora vamos a hacer una actividad en grupos (de hasta 4 personas). Lo que van a tener que hacer es: ingresar al Padlet del banco de recursos del encuentro pasado y mirar todas las herramientas e instrumentos de evaluación que incluimos en la columna “Monitoreo y Evaluación Escolar”

Luego de mirar la mayoría de los recursos, les pedimos que elijan al menos 3 que consideren podrían utilizar para monitorear:

cómo se están ejecutando las acciones previstas

qué cambios se están dando en los modos de hacer y pensar de docentes y directivos las primeras mejoras en los aprendizajes de los estudiantes Ponerle “me gusta” (apretando el corazón que figura debajo) a las herramientas elegidas y agregar un comentario de por qué las eligieron o qué valoran de ellas. Para realizar esta actividad tendrán 20 minutos.

- **Puesta en común:** Al volver de los grupos, proyectamos el padlet vamos viendo cuáles son las que tienen más “me gusta”, levantamos algunos comentarios de lo escrito y les pedimos que algunos comenten qué les pareció significativo o útil de las herramientas elegidas; por qué las eligieron; qué valoran en cada caso...

La buena noticia es que muchos de ustedes ya están muy avanzados con esta tarea porque han venido completando los distintos componentes del plan luego de cada encuentro. En ese caso sólo les resta completar lo trabajado hoy en relación a los indicadores de monitoreo y evaluación final del plan.

Para la entrega vamos a habilitar un buzón en el campus. Les pedimos que antes que entregar vuelvan a mirar: las retroalimentaciones que les fuimos dando en este tiempo a sus entregas parciales la tabla de los irrenunciables del plan y sus errores comunes la lista de cotejo con los criterios que emplearemos para evaluar su entrega final.

Luego de leerles la introducción, les mostramos el folleto y les decimos que lo firmen con su nombre y que compartan una idea potente que se llevan del curso.

Encuesta final del curso con música de fondo Para los directores: bit.ly/cierrereimaginando este link para ir viendo los resultados

- Cierre: Aprender a volar:
<https://www.youtube.com/watch?v=0Eg0SvtRoQ0&list=RDNVd5c9-VHpE&index=11>

6to encuentro

Guión sincrónico

Modalidad: Virtual

Esquema	
1.	Ticket de entrada: torre de spaghetti
2.	Gancho motivacional: <u>Cuento de Foster Wallace del agua o del banquito de eduardo galeano</u>
3.	<u>Charlas ted</u> de directivos. ¿Cómo construir comunidades de aprendizajes? Inspiraciones alcanzables
4.	Co-diseño de los <u>Ejes de innovación</u> trabajados a partir de la metodología scamper para promover la innovación
5.	<u>Motivación de cierre: Video de Panyee</u>
6.	<u>Ticket de salida</u> : actividad de escribir los sueños en globos

1. Rompehielos para mover el cuerpo

Jornada articulación Año 1 y 2 (Nivel secundario)

11. Ticket de entrada

Torre de Spaghetti:

Se crean grupos con el mismo número de personas, idealmente tres o cuatro, y se les facilita un kit básico con el que tendrán que construir una estructura que se sostenga por sí sola encima de la mesa y que tenga en lo más alto la nube de golosina. Los participantes disponen de 18 minutos para lograrlo. Cuando se acaba el tiempo, se mide con una cinta métrica cada una de las estructuras que se mantienen en pie por sí solas. Se anotan en una pizarra las alturas y se anuncia el ganador o los tres primeros clasificados, dependiendo del número de grupos.

Los participantes pueden usar los espaguetis, la cinta y el cordel como quieran.

Pueden romper, pegar, anudar... La bolsa de papel no se puede utilizar para ningún fin y la nube debe permanecer intacta.

Es importante que vayas diciendo en voz alta el tiempo que queda en momentos determinados, por ejemplo cuando queden 12, 9, 6 y 3 minutos. En la parte final, avisa en el último minuto, en los últimos treinta segundos y haz la cuenta atrás de los últimos diez segundos.

Haz especial hincapié en que cuando acabe el tiempo, absolutamente nadie puede tocar la estructura, en caso contrario los grupos que incumplan esta norma quedarán automáticamente descalificados.

Luego de la actividad se reflexiona sobre lo sucedido haciendo hincapié en el trabajo en equipo.

2. Gancho motivacional:

3. Charlas ted

Con el objetivo de motivar a los directivos, vamos a trabajar con algunos que ya tengan evidencia de implementación de planes para armar unas charlas de 3 o 4 minutos que luego van a presentar en vivo en frente a sus compañeros.

4. Co-diseño ejes de innovación trabajados a partir de la metodología scamper

Orientaciones que deberían poder ofrecer al presentar la actividad:

Para pensar en esta transformación que está aconteciendo en la escuela a partir del programa Comunidad de Aprendizaje, les proponemos enfocarse en algunas categorías y luego de identificar las acciones realizadas les proponemos avanzar con algunas claves para pensar cómo podríamos seguir direccionando este proceso de cambio que hemos iniciado:

Categorías propuestas: a cada grupo le toca una de estas categorías y piensa las preguntas de abajo.

- Definiciones curriculares y prácticas de enseñanza
- Prácticas de Evaluación
- Seguimiento de las trayectorias de aprendizajes

- Clima escolar y bienestar de los Equipos docentes
- Organización del Tiempo y uso de los espacios
- Enseñanza de la Lengua
- Enseñanza de la matemática

Claves para pensar cómo seguir direccionando el proceso de cambio en cada categoría: ¿qué cosas deberíamos...:

- **¿Mantener** porque es importante que se quede como está?
- **Aumentar** o añadir para que la experiencia escolar se vuelva más inclusiva y significativa para todos?
- **¿Reducir** o quitar pero no del todo? Una parte o varias?
- **¿Eliminar** o quitar del todo?
- **¿Adaptar** porque podría ser valiosa pero requiere de un ajuste o revisión?
- **¿Agregar** o incluir porque hoy no está o no sucede?

6to encuentro

Jornada de reflexión, celebración y cierre del año

Los objetivos que proponemos para el encuentro son:

- Llevar adelante una jornada de reflexión e intercambio para invitar a la comunidad docente a involucrarse en el proceso de transformación e innovación que está atravesando la escuela en el marco de Comunidades de Aprendizaje.
- Que el equipo directivo y docente comparta sueños, deseos y desafíos personales (del entorno profesional) e institucionales, y tomen decisiones en conjunto para abordarlos.
- Que se consolide la Comunidad Profesional de Aprendizaje.

A esta Jornada están invitados todos los docentes de las escuelas que participan de Comunidad de Aprendizaje.

Momento	
Apertura de la jornada	Opción 1: Cuadro de los sentidos
	Opción 2: Protocolo SER en función de los objetivos de gestión
Parte 1: Objetivos de aprendizaje	Actividad: Estamos a tiempo
Parte 2: Comunidad de aprendizaje	Opción 1: Chanco va
	Opción 2: Veo, veo
Cierre de la jornada	Opción 1: Ovillo de lana
	Opción 2: Damos un aplauso por...

Apertura

Presentación de quienes llevan adelante la jornada.

Explicación de los objetivos de la jornada y breve presentación de los momentos que marcan la agenda del día.

El objetivo de este momento es interactuar con los pares, conocer aspectos de ellos que hasta ahora no se conocen y promover un espacio de seguridad y confianza para todo el encuentro.





Opción 1: Cuadro de los sentidos para reconocer el camino recorrido en 2022

- **Materiales:** cada docente tiene una copia de la tabla y una birrome para completar
- **Duración:** 30 - 40 minutos
- **Desarrollo:**
 - **Momento 1: individual.** Se pone música de fondo y cada docente tiene un rato para completar “el cuadro de los sentidos” pensando en cosas que remitan al desarrollo de los proyectos y las prácticas transformadoras llevadas a cabo en el 2022. La idea es que puedan visualizar cómo fueron cambiando las prácticas.
 - **Momento 2: pequeños grupos.** Se comparte lo reflexionado en pequeños grupos de 3 o 4 personas. Juntos llegan a conclusiones que escriben en una única hoja. Sintetizan sus visiones compartidas en un nuevo “cuadro de sensaciones”, que puede ser en papel

o digital. La recomendación es que sea digital y que lo hagan en un muro, copiando esta [plantilla](#).

○ **Momento 3: plenario.**

Luego, tendrán un momento para compartir sus respuestas en pequeños grupos mezclados de 3 o 4 personas.

	Febrero de 2022	Diciembre de 2022
Algo que veo 		
Algo que escucho 		
Algo que pienso 		
Algo que siento 		

Opción 2: Protocolo SER de los objetivos del Plan de Mejora

- **Materiales:** Cartulina con cada objetivo escrito, biromes, hojas para cada parte del protocolo.
- **Duración:** 30 - 40 minutos
- **Desarrollo:**
 - Se trabaja con el protocolo SER respecto de los objetivos que planteó el director/a de la escuela en el Plan de Mejora. El protocolo SER se basa en tres preguntas, por cada sigla: ¿Qué debemos seguir haciendo? ¿Qué debemos empezar a hacer? ¿Qué debemos reformular?

- En grupos, los docentes trabajan sobre estas tres preguntas respecto de cada uno de los objetivos que planteó el director en el Plan de Mejora. Para eso, en cada mesa de trabajo debe haber hojas y biromes para que puedan anotar algunas reflexiones para cada una de las preguntas. Es decir, por ejemplo, si un director planteó 3 objetivos para su plan de mejora, los docentes se agrupan y trabajan respondiendo a las preguntas pensando en uno de esos tres objetivos, que les haya tocado. Puede haber, para el caso del ejemplo, tres rondas para que todos los docentes trabajen en todos los objetivos de gestión.

Parte 1: Objetivos de aprendizaje

Actividad: Estamos a tiempo

Objetivo: Visibilizar los desafíos que presenta el cierre de año lectivo y la oportunidad de actuar para alcanzar los objetivos del año.

Materiales: Con anterioridad a la jornada, el equipo de conducción preparará un listado con los alumnos mayormente alcanzados/afectados por el problema pedagógico señalado en sus planes de mejora.

Tiempo: 1h 15 minutos - minutos

Desarrollo:

- **Momento 1: Introducción y reflexión (10 minutos)**

Para alcanzar los objetivos de enseñanza y aprendizaje y mejorar en las áreas de aprendizaje, así como en la gestión escolar y en los indicadores como la asistencia, la repitencia y la acreditación, es necesario fortalecer la escuela como un todo, fomentando desde el primer día de clases un aprendizaje profundo. Se trata de buscar espacios de trabajo compartido entre docentes, generar acuerdos de evaluación y promoción, coordinar la secuenciación de contenidos y la coherencia de estrategias, de generar climas apropiados para el aprendizaje y el desarrollo de las personas. De poder gestionar estos espacios, acciones y desafíos. De eso se trató el trabajo durante todo el año que llevamos desde Comunidades de Aprendizaje, de trabajar juntos en pos de la mejora de las capacidades de la escuela para favorecer el desarrollo de los estudiantes. Ya vimos qué nos propusimos, qué hicimos como equipo y cómo cada uno de nosotros aportó para el logro de estos objetivos. Vimos que logramos mucho, y también podemos ver que todavía tenemos un gran camino por recorrer.

En este momento quisiéramos dedicar un tiempo a mirar de manera especial a aquellos alumnos o grupos de alumnos en situaciones complejas, que hayan alcanzado menores niveles de aprendizaje de los esperados. El ciclo lectivo no terminó todavía para ellos, y para nosotros tampoco: podemos mirar los indicadores que nos permiten identificar a esos estudiantes, con nombre y apellido, y

diseñar y llevar adelante acciones concretas para acompañarlos en los desafíos que se les presentan
¿Qué podemos hacer nosotros, junto con ellos, para lograr estos aprendizajes básicos esperados?

Los invitamos a mirar los datos y a pensar juntos qué acciones vamos a llevar adelante en lo que queda del ciclo lectivo.

- **Momento 2: observación de los datos y trabajo en grupos (30 minutos)**

Se forman grupos de trabajo (4-8 personas). A cada grupo se le hace entrega de una copia impresa del listado que se preparó con anterioridad. (nota: si la escuela es muy grande o la cantidad de casos es muy numerosa, se puede entregar a cada grupo una parte de dicho listado, organizado por secciones o ciclos).

Consigna de trabajo en grupos:

Analizando los datos acerca de los alumnos de la escuela, definan:

- ¿Tenemos en claro la situación de cada alumno, cuáles son sus problemáticas, dificultades, desafíos y fortalezas?
- ¿Tenemos identificados los casos que necesitan intervenciones más constantes y urgentes?
- ¿Acordamos institucionalmente cuáles son los aprendizajes nodales integrales que requieren los estudiantes? A veces ellos tienen mayor dificultad en algún área, pero con un andamiaje personalizado, pueden avanzar en sus aprendizajes trabajando sobre la dificultad específica en un grupo de apoyo.
- ¿Qué acciones concretas podemos llevar adelante nosotros, desde hoy para favorecer que los alumnos completen el año escolar? ¿Se puede hacer un acuerdo con la familia para que acompañen más de cerca?
- ¿Cómo podemos acompañar en 2023 a aquellos alumnos que no lograron los aprendizajes que esperábamos en 2022?

Algunos ejemplos:

- Presentar a los alumnos y sus padres un plan de trabajo para fortalecer los aprendizajes.
- Armar grupos heterogéneos, de distintos grados, con los alumnos que tienen dificultades comunes, y para que compartan actividades y se fortalezcan entre ellos. (“Los agrupamientos flexibles y alternativos de docentes y alumnos/as son estratégicos, responden a distintos

propósitos y en diferentes momentos del año: desarrollar secuencias particulares, profundizar algunos contenidos, favorecer el intercambio de los alumnos/as que inician un ciclo con aquellos que lo están terminando, sostener durante el año un agrupamiento en horas específicas cuando se trata de alumnos/as en riesgo de acumular repitencias en el ciclo, que tienen muchas inasistencias u que requieren de tiempos más prolongados de trabajo personalizado.

- Asegurarnos de que los alumnos comprendan que necesitan aprender y cuáles son las modalidades y criterios de evaluación.

- **Momento 3: Puesta en común y definición de acciones (30 minutos)**

En plenario, cada grupo pone en común las respuestas a las preguntas de reflexión. De manera colectiva se construye el siguiente cuadro con los acuerdos a los que arriben en términos de acciones (en el pizarrón o afiche):

Acción ¿Qué haremos?	Responsables ¿Quiénes lo van a hacer? ¿Quiénes colaborarán?	Calendarización ¿Cuándo lo llevaremos a cabo?
Ej: Llamar a cada uno de los estudiantes para brindarle información sobre sus fechas/programas/bibliografías	Cada preceptor realizará los llamados. Todos los docentes deben brindar información sobre los contenidos a evaluar.	1er llamado: esta semana. 2do llamado: al retomar actividades en febrero.

Cierre

El objetivo de este momento es dar un cierre al año institucional y a la jornada llevada a cabo, agradecer la participación y ampliar la conciencia acerca del camino emprendido así como de los logros y la motivación y entusiasmo que eso contagia.

Opción 1: Ovillo de lana

- **Materiales:** 1 ovillo de lana (2 metros por docente aproximadamente). De ser muchos, se puede hacer en grupos divididos o atar diferentes ovillos.
- **Duración:** 15 minutos
- **Desarrollo:** Se invita a los docentes a ponerse de pie y formar una ronda grande. De ser demasiados, podrían distribuirse en dos o más grupos. Se dispone de un ovillo de lana que se va a ir desmadejando según vaya pasando por los integrantes del grupo. Dará comienzo a la

dinámica quien lo desee, diciendo su nombre y una acción concreta de transformación que realizará el año que viene. No hace falta que sean grandes cosas, acciones pequeñas como “cambiar la distribución de las sillas de mi clase” pueden parecer pequeñas acciones, con grandes impactos en la experiencia de los alumnos. Tienen que ser cosas que realmente van a llevar a cabo. Luego pasará el ovillo, arrojándolo delicadamente a otra persona de la ronda para que complete la misma consigna. Esto se repetirá hasta que todos los miembros del equipo hayan compartido su acción.

- **Reflexión:** les proponemos compartir unas breves palabras al finalizar el ejercicio, que destaquen la importancia de la participación en Comunidades de Aprendizaje de toda la escuela para elaborar y llevar adelante el proyecto institucional que los identifique, represente su comunidad educativa y que, desde su área puedan aportar valor para alcanzar los objetivos propuestos.

Opción 2: Damos un aplauso por...

- **Duración:** 15 minutos
- **Desarrollo:** De manera libre y voluntaria, los docentes participantes comparten los motivos por los cuales quisieran dar un aplauso al cierre de esta jornada. Se trata de identificar acciones, actitudes, logros o valores que aprecie en la escuela o cualquiera de sus miembros. Luego de cada aporte, todos los presentes brindan un aplauso.
- **Ejemplos:**
 - “Quiero dar un aplauso a la buena asistencia y predisposición durante esta jornada”
 - “Quisiera que todos reconozcamos con un aplauso al profesor Juan por haber coordinado la muestra de fin de año con tanta alegría”
 - “Me gustaría aplaudir a todo el equipo por haber podido reflexionar acerca de los desafíos que tenemos por delante y estar dispuestos a trabajar para seguir mejorando”

Reflexión: Cerrar la dinámica con unas palabras que rescaten que la mejora en la escuela es un camino largo y permanente, y la importancia del trabajo y los aportes de cada uno de los miembros de la comunidad educativa para el logro de los objetivos, que siempre deben ser el foco de nuestros esfuerzos



Anexo V

• **Cohorte 2021 Año 2 Nivel Secundario**

Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo específico/meta institucional que indique la mejora esperada	Línea de Acción estratégica	Inicio	Fin	Plan de Acción - Plan de mejora e innovación
1. Gestión estratégica y liderazgo pedagógico	1.b Conformar un equipo de liderazgo distribuido y colaboración (CPA) (NI-NP-NS)	- Lograr que el 70% de los coordinadores y el 100% de los Referentes de Comunidad de Aprendizaje, se impliquen en el proyecto y lo transmitan a los docentes del área.	Sensibilización, motivación y planificación de acciones	Mayo	Agosto	- Encuentros del equipo de gestión (personal directivo - Coordinadores de áreas- Referentes de Comunidad de Aprendizaje) para explicar el proyecto y sus alcances en la visión de la escuela.
		- Capacitar a los/las profesores en temáticas referidas a ABP	- Capacitación a Docentes en ABP	Junio	Agosto	-Instancias de capacitación a los docentes de la comunidad educativa sobre: * Aprendizaje Basado en Proyectos
2. Trayectorias escolares y proyectos	2.a Mejorar los indicadores de promoción	-Elevar al 60% el porcentaje de promoción de todos los cursos	-Apoyos especiales a las trayectorias	Mayo	Noviembre	- Organizar en contraturno, clases especiales para





de vida de los/as estudiantes	y graduación en tiempo y forma (NP-NS)	a cierre del ciclo lectivo 2022 -	más débiles, en horarios especiales.			aquellos espacios donde hay mas estudiantes desaprobados de años anteriores.
		-Elevar el egreso efectivo a un 20 % respecto del ciclo anterior.	- Implementación de un Plan Egresar Institucional	Agosto	Noviembre	-Organizar trayectos educativos, con Proyectos Integrados que abarquen las materias adeudadas de los estudiantes que terminaron su nivel secundario entre los años 2020 y 2021.

Los logros:

- *El gran logro fue conseguir después de muchos años el Transporte Escolar para el turno intermedio, ya que nuestra escuela sólo era turno tarde: esto permitió muchas de las acciones realizadas en el año.*
- *La aprobación del 45% de espacios pendientes de aprobación 2019-2020-2021, mediante la agrupación de los/las estudiantes en contraturno, de acuerdo a sus dificultades. Datos al cierre de las Mesas de Exámen de agosto.*
- *La implementación del Programa Egresar Institucional, que logró el egreso efectivo de 10 alumnos salidos entre 2019 y 2021.*
- *La concreción de proyectos ABP planteados para el año:
"San Martín en Mendoza", salida educativa, Plumerillo, para estudiantes de 2do año
"Viaje a Malargue" para estudiantes de 4to año.
"Viaje a Necochea" con estudiantes de 5to año.*
- *Mejoras en el clima institucional: fortalecimiento de los vínculos entre docentes de distintos cursos, y del vínculo pedagógico con los estudiantes. esto se observa en la sala de profesores, y en la disminución de peleas/conflictos entre los estudiantes.*
- *Mejora en Fluidez lectora, reduciendo el nivel crítico en un 10 %.*



Aprendizajes personales:

- *Aprender a escuchar, a tomarme el tiempo necesario para una escucha atenta.*
- *A compartir el aula y sus problemáticas con los docentes. Trabajar desde el afecto"*



• **Cohorte 2021 Año 2 Nivel Primario**

Dimensión:	Objetivo estratégico	Objetivo específico/meta institucional que indique la mejora esperada	Línea de Acción estratégica	Inicio	Fin	Plan de Acción - Plan de mejora e innovación
1. Gestión estratégica y liderazgo pedagógico	1.b Conformar un equipo de liderazgo distribuido y colaboración (CPA) (NI-NP-NS)	Dar continuidad al trabajo en red en un 100%. Favorecer y promover el trabajo en bandas horarias con docentes alfabetizadores en un 50%.	Gestionar la flexibilidad en aulas heterogéneas, los agrupamientos flexibles.	01/03/2022	30/11/2022	Articular con docentes de grado. Tomar conocimiento de las trayectorias reales. Planificar las estrategias a realizar. Favorecer los aprendizajes necesarios en base al PROGRAMA PROVINCIAL DE ALFABETIZACIÓN.



<u>2. Trayectorias escolares y proyecto de vida de los estudiantes.</u>	2.b. Mejorar los indicadores de graduación y promoción en tiempo y forma.	Fomentar la presencialidad del acompañamiento a las trayectorias con actividades innovadoras en un 80%. Trabajar el programa de Fluidez lectora en el 100% del alumnado.	Participar de las propuestas de Puentes o líneas de aprendizaje del 2021. Dar continuidad al Proyecto de Radio escolar, un mes cada docente.. Continuar con la propuesta de Huerta.	Junio. 30 de	30 de noviembre.	Articular con el INTA, escuelas verdes de la Municipalidad de Luján de Cuyo.. Radio Cuyum 89.3
3. Propuesta de enseñanza y entorno de aprendizaje.	3. b. Promover y habilitar prácticas pedagógicas innovadoras para el aprendizaje activo (NI, NP, NS)	Acompañar a los docentes en las capacitaciones propuestas por DGE y proyectos institucionales.	Promover el trabajo interdisciplinario con las distintas áreas de la institución, atendiendo a la diversidad e inclusión.	01/03/2022	30/11/2022	Intervención activa y comprometida de docentes, padres, personal no docente que trabaja en la escuela y comunidad en general. <u>Se</u> trabajará en base a metas cortas: corto, mediano y largo plazo.

Los logros:



- 1. El resultado de **Fluidez lectora** arroja resultados bajos con respecto a otras instituciones, pero a nivel institucional observamos grandes avances lo cual muestra que el monitoreo y la sistematización de la tarea organizada y el trabajo colaborativo en las instituciones llega a buen puerto. Así mismo el uso de las bandas horarias en un comienzo ofreció resistencia pero luego se ha convertido en un espacio de crecimiento profesional, donde aprendemos de nuestras experiencias.*
- 2.. Un gran desafío se presentó al formar nuevo equipo de gestión ya que todo este plan de mejora lo inicié con dos personas que en julio se trasladaron a otras instituciones, costó que las nuevas personas en poco tiempo se apropiaron de un proyecto del cual no formaban parte, pero con buena voluntad se está logrando, sin duda el 2023 será un año con mayor estabilidad.*
- 3. El primer período transitó con normalidad y pudimos con el equipo de gestión anterior avanzar con rapidez en los objetivos propuestos. En el segundo período todo se complicó por formar nuevo equipo, la burocracia y cumplimiento de lo administrativo nos sumerge en actividades que nos restan tiempo pedagógico, lo cual ya venía funcionando muy bien. Estamos en proceso de ampliar y mejorar la comunicación a nivel de gestión.*
- 4. A nivel institucional la secretaria de la escuela por el dominio y conocimiento de lo administrativo. Los docentes referentes de clima escolar y abp con los cuales estuve muy conectada para trabajar en equipo y sortear las dificultades.*
- 5. Estrategias para mejorar el clima escolar, contención del equipo docente ante tanta vulnerabilidad social lo cual a veces produce la sensación de que no se avanza, trabajaremos con metas cortas realizables a corto plazo y en las cuales podamos observar resultados para que el trabajo sea más estimulante y así nuestros alumnos puedan aprender en un ambiente de alegría. Por ello estamos acondicionando nuestros espacios escolares para que desde lo estético nuestros niños quieran estar en la escuela.*

Anexo VI

Nombre del director:

Nombre del evaluador:

Elementos del plan			
El problema y sus causas	Se identifican problemas que afectan el aprendizaje de los alumnos de forma clara y detallada.		
	Se identifican las posibles causas institucionales para los problemas definidos.		
Los indicadores de punto de partida	Se presentan indicadores cuanti y cualitativos que permiten abordar el problema y sus causas con mayor certeza.		
Las metas o indicadores de logro	Se definen indicadores de logro cuanti y cualitativos específicos y medibles (en qué medida se quiere mejorar y en cuanto tiempo).		
	Para cada indicador de logro definido se presenta su correspondiente indicador de punto de partida. Es decir, se proponen mejoras en aspectos que fueron antes señalados como dificultades.		
Plan de acción	Las estrategias y acciones que se proponen tienen coherencia con el diagnóstico.		
	Se explicitan las estrategias (el qué) y también las principales acciones (el cómo) que permitirán alcanzar los objetivos de mejora propuestos.		
	Las estrategias buscan un impacto en el aula.		
Plazos y	Se establecen plazos concretos para la puesta en marcha de cada línea de acción propuesta		



Responsables	Se designa a uno o dos responsables para el seguimiento de cada una de las diferentes estrategias/líneas de acción planteadas más allá del director que dan cuenta de un liderazgo distribuido.			
El monitoreo y la evaluación final del plan.	Se definen los momentos (cuándo) en los que se realizarán los cortes necesarios para evaluar la marcha del proceso y los criterios (cómo) está avanzando la implementación del plan de acción propuesto.			
	Se establecen los instrumentos e indicadores (criterios) que permitirán relevar las primeras mejoras en los aprendizajes de los estudiantes y las prácticas institucionales que conducen a ellos.			
Comentarios	<i>Valoraciones generales y preguntas o sugerencias de mejora que no exceda las 5 líneas.</i>			

Anexo VII

Plan de Mejora


Índice de contenidos:

1. Mapa de la empatía
2. Presentación de la escuela
3. Base: punto de partida institucional
4. Las cumbres: plan de mejora
5. Corregir el rumbo: acciones de monitoreo y evaluación del plan
6. Espacio de bitácora
7. Grilla para la evaluación final del plan entregado

Este documento te acompañará a lo largo de toda esta travesía de formación y te ayudará a ir construyendo el Plan de Mejora institucional.

Luego de cada encuentro se planteará una actividad asincrónica que vas a encontrar aquí mismo bajo diferentes títulos. A medida que vayas completando estas actividades, nos podrás avisar mediante un botón en el campus. Esto nos permite a nosotros saber cuándo estás listo para que lo miremos y te podamos dar nuestra retroalimentación. La idea es que sea un documento vivo que vayas escribiendo y reescribiendo las veces que lo necesites.

Tutorial para marcar una actividad realizada: <https://youtu.be/uVc7PscIE1E>

 Actividad: Mapa de la empatía



¡Mi actividad está lista para recibir feedback!

Si ya terminaste la actividad de marcá la casilla de verificación así podemos darte una devolución.

Mapa de la empatía

La propuesta es compartir esta dinámica con sus equipos docentes para recoger otras ideas y opiniones. Recuerden que el propósito de esta actividad es reconocer dónde

están en este inicio del proceso de transformación de la experiencia escolar que propone este programa de formación con las voces de los docentes y estudiantes de su escuela.



¿Qué piensan y sienten en la escuela?

¿Qué dicen y qué hacen en la escuela?

¿Qué ven en la escuela?

¿Cuáles son tus deseos y necesidades?

¿Qué obstáculos se les presentan en la escuela?

Cuando pensás en confianza, ¿en quiénes pensas?

¿Qué oyen en la escuela?

Presentación de la escuela

Datos de la escuela:

- Nombre de la escuela:
- Nivel (*seleccionar de la lista de opciones*): Seleccionar
- Ubicación de la escuela:

Datos del referente:

- Nombre del referente de gestión:
- Cargo en la escuela:
- Correo:

Nuestra bandera

¿Cuál es la **misión** de la escuela?

Escribir aquí

¿Cuál es la **visión** de la escuela?

Escribir aquí

¿Qué **valores** caracterizan a tu escuela?

Escribir aquí

¿Cuál es el **perfil del egresado** de la escuela?

Escribir aquí

Base: punto de partida institucional

El problema en relación con los objetivos estratégicos de innovación que se desea abordar desde la escuela en este plan es:

Escribir aquí

A modo de ejemplo:

Problema: Los estudiantes de primer ciclo de secundaria presentan bajos índices de aprobación en el área de lengua y matemática.

Las **posibles causas institucionales** que podrían estar incidiendo en dicho problema son:

- Escribir aquí

A modo de ejemplo:

Posibles causas institucionales:

- *Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales tanto en la virtualidad como en la presencialidad.*
- *Hay poca retroalimentación por parte del docente a los alumnos.*
- *Alto ausentismo docente y de los alumnos.*

A partir de los siguientes **datos cuantitativos y cualitativos** es que se fundamentan las causas descritas anteriormente:

DATOS CUANTITATIVOS

A modo de ejemplo:

- *Se observa un 50% de ausentismo de los alumnos a las clases de lengua y 70% a las clases de matemática..*
- *Se observa un 30% de ausentismo por parte de la docente de lengua.*
- *El 85% de los estudiantes no entrega sus tareas de matemática .*
- *El 70% de las evaluaciones no son sumativas.*

- Escribir aquí

DATOS CUALITATIVOS

(Tomar en cuenta que para relevar estos datos cualitativos deben contar con criterios y protocolos de observación de clases.)

A modo de ejemplo: *Luego de una observación de clases y de analizar los datos relevados, se observa que:*

- *Tipo de clases que emplean los docente (exposición dialogada, expositiva, emplea metodologías activas)*
- *Grado de relevamiento de los conocimientos previos de los estudiantes (alto, medio, bajo).*
- *Grado de implementación de estrategias para trabajar la diversidad en el aula (alto, medio, bajo).*
- *Nivel de comprensión de consignas de lengua y matemática (alto, medio, bajo).*
- *Clima en el aula de matemática*

- Escribir aquí

Incluir un párrafo con el análisis que realiza la escuela en función a estos datos o evidencias relevadas

A modo de ejemplo

En primer lugar, para validar la causa referida al ausentismo, se relevó tanto el de los estudiantes como de los docentes. Se evidenció un 70% de ausentismo en matemática y 50% en lengua. y un 30% de ausentismo por parte de la docente de lengua. Podríamos decir, entonces, que en el caso de lengua este factor podría incidir en los resultados de los alumnos, nos así en matemática.

En cuanto a las estrategias de enseñanza, los profesores de dichos espacios curriculares, luego de las observaciones correspondientes llegamos a la conclusión que sólo un 40% de los docentes utilizan metodologías activas de enseñanza, siendo la clase expositiva la que se suele implementar. Se releva además que el 85% de los estudiantes no entrega sus tareas de matemática. A partir de estos datos hemos decidido implementar un cuestionario a alumnos para indagar qué tipo de clases son las que prefieren, para poder descubrir la relación entre las clases y el ausentismo.

Hemos descubierto, también, que en las clases de matemática no se implementan estrategias para trabajar la diversidad, por lo cual hay estudiantes que encuentran gran dificultad para participar. El hecho de que no se releven los conocimientos previos no ayuda en este sentido. Tampoco ayuda que el 100% de las evaluaciones sean sumativas, ya que el alumno recibe muy poca retroalimentación, por lo cual no siempre les resulta sencillo realizar las tareas. En este sentido, es importante reunirme con el

profesor de matemática para ofrecerle retroalimentación y trabajar con él en relación a las evaluaciones. que implementa y al valor de la retroalimentación sistemática.

Retroalimentación de esta actividad por parte del equipo de formadores

(No completar esta parte)

Fecha	Comentarios	Responsable de la retroalimentación
XX/XX/XXX X		Seleccionar

Las cumbres: plan de mejora

El problema que identificaste debiera relacionarse con alguno de los siguientes objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos del curso

1. Dimensión 1: Gestión estratégica y liderazgo pedagógico
 - . Mejorar los indicadores de buen clima institucional.
 - . Conformar un equipo de liderazgo distribuido y colaboración (CPA).
2. Dimensión 2: Trayectorias escolares y proyectos de vida de los/as estudiantes
 - . Mejorar los indicadores de promoción y graduación en tiempo y forma.
 - . Mejorar los índices de presentismo.
 - . Mejorar los desempeños de los estudiantes en Prácticas del Lenguaje y Matemática prioritariamente.
2. Dimensión 3: Propuestas de enseñanza y entornos de aprendizaje
 - . Promover y habilitar prácticas pedagógicas innovadoras para el aprendizaje activo.
 - . Mejorar y transformar los espacios de aprendizaje.

Lo siguiente consta de elaborar un plan de mejora respecto del problema planteado. Para eso, completa la siguiente plantilla:

Mi problema es: (copia y pega el problema que identificaste acá)

Dimensión y objetivo estratégico que enmarcan mi problema: (copia y pegá la dimensión y objetivo estratégico que enmarcan tu problema a continuación).

- Dimensión:



- Objetivo estratégico:

Posibles causas	Indicadores de punto de partida	Indicadores de punto de llegada	Acciones	Responsable	Plazo
<p>A modo de ejemplo: Causa 1: Las estrategias de enseñanza a son muy tradicionales..</p>	<p>El 80% de los docentes solo utilizan la exposición tradicional como estrategia de enseñanza.</p>	<p>Que el 80% de los docentes que solo utilizan la exposición como estrategia, empleen metodologías activas de aprendizaje.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Observaciones a docentes que trabajan con metodologías activas de aprendizaje y por parte de los docentes que solo utilizan metodologías tradicionales.2. Formación en metodologías activas de aprendizaje.3. Observación mensual por parte	<ol style="list-style-type: none">1. Marta Pérez (coordinador a pedagógica del ciclo básico)2. Juana Garcia (coordinador a pedagógica del ciclo superior)3. Pedro Gómez (director turno mañana) y Andrea Gimenez (directora turno tarde)	<ol style="list-style-type: none">1. A partir del 23 de marzo, quincenalmente. Hasta el 14 de julio.2. Entre abril y septiembre (3 encuentros, fecha a determinar con Universidad X)3. A partir de octubre, mensualmente. Hasta el 30 de noviembre.

			<i>de los directivos a partir de un protocolo de observación.</i>		
Escribir aquí					

Retroalimentación de esta actividad por parte del equipo de formadores
(No completar esta parte)

Fecha	Comentarios	Responsable de la retroalimentación
XX/XX/XXXX		Seleccionar

Acciones de monitoreo y evaluación del plan

Escribir objetivos de monitoreo, indicadores posibles, categorías y momentos de evaluación del plan de innovación.

Podés agregar más filas, en caso de que lo necesites, haciendo click derecho en la tabla y presionando “insertar 1 fila debajo”.



Acción a monitorear (copiá y pegá las acciones que diseñaste antes)	Indicadores posibles	Fecha de monitoreo	Responsable de monitoreo	Indicador de progreso (a elección) Completar cuando se haya realizado el monitoreo
<i>A modo de ejemplo:</i> 1. Observaciones a docentes que trabajan con metodologías activas de aprendizaje por parte de los docentes que solo utilizan metodologías tradicionales.	5 observaciones realizadas hasta el mes de mayo inclusive	30 de mayo	Marta Pérez (coordinadora pedagógica del ciclo básico)	XX% (porcentaje de avance) Muy satisfactorio Satisfactorio Poco satisfactorio Alto Regular Bajo
2. Formación en metodologías activas de aprendizaje.	3 encuentros realizados: 15 de abril 30 de mayo 27 de agosto	1 de septiembre	Juana García (coordinadora pedagógica del ciclo superior)	100% de logro
3. Observación mensual por parte de los directivos a partir de un protocolo de observación.	1 observación realizada por equipo directivo a docentes	Día 30 de cada mes entre octubre y diciembre	Pedro Gómez (director turno mañana) y Andrea Gimenez (directora turno tarde)	

Retroalimentación de esta actividad por parte del equipo de formadores

(No completar esta parte)

Fecha	Comentarios	Responsable de la retroalimentación
XX/XX/XX		Seleccionar

Espacio de bitácora

En el campo de las ciencias sociales y humanas, los científicos sociales definen los diarios de formación como documentos personales que permiten registrar el flujo de acontecimientos cotidianos públicos y privados, en forma contemporánea, desde la perspectiva subjetiva del “diarista” (Plummer, 1989). En el campo de la educación el diario de formación es un instrumento metodológico que da cuenta de la mirada del narrador sobre las prácticas que está desarrollando, y favorece la reflexión y toma de consciencia sobre lo que hace, cómo, por qué, y con qué modelos de referencia. A su vez, contribuye al desarrollo de un trabajo descriptivo, analítico, y valorativo del proceso del proceso de investigación del profesor (Porlán, 1999).

Escribir un diario de formación (o bitácora) se parece, en algún sentido, a escribir un diario íntimo o un diario de viaje, en la medida en que permite reflejar la experiencia subjetiva de quien escribe. Pero no solo es una catarsis o un registro, ya que el autor se convierte luego en lector de su propia historia, de su pensamiento objetivado, de su emoción olvidada y allí se reconoce, se redescubre o se da cuenta de algo nuevo sobre sí mismo. El diario, que en primera instancia es personal, puede luego convertirse en un documento público que permite intercambiar miradas sobre una situación, chequear percepciones, confrontar ideas, reflexionar en un espacio compartido (Gothelf, 2007).

Transitar la formación pedagógica (Anijovich, 2016)

Fecha	Actividad/ Encuentro	Observaciones comentarios	y	Emociones sentimientos	y
XX/XX/XX	Seleccionar				

XX/XX/XX	Seleccionar		
XX/XX/XX	Seleccionar		
XX/XX/XX	Seleccionar		
XX/XX/XX	Seleccionar		
XX/XX/XX	Seleccionar		
XX/XX/XX	Seleccionar		
XX/XX/XX	Seleccionar		

GRILLA PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PLAN ENTREGADO:

(Este apartado es para las profesoras del curso)

Elementos del plan			
El problema y sus causas	Se identifican problemas que afectan el aprendizaje de los alumnos de forma clara y detallada.		
	Se identifican las posibles causas para los problemas definidos discriminando aquellas que son internas o institucionales (círculo de influencia) de las externas o contextuales (círculo de preocupación).		
Los indicadores de punto de partida	Se presentan indicadores cuanti y cualitativos relativos a los resultados de rendimiento académico de los últimos tres años, con algún análisis que discrimine la información por año, nivel, área o asignatura.		
	Se triangulan esos datos de rendimiento académico con otras evidencias cuanti o cualitativas que permiten abordar el problema y sus causas con mayor certeza.		



Las metas o indicadores de logro	Se definen indicadores de logro cuanti y cualitativos específicos y medibles (en qué medida se quiere mejorar y en cuanto tiempo).			
	Los indicadores de progreso definidos dialogan con los indicadores de punto de partida, es decir, se proponen mejoras en aspectos que fueron antes señalados como dificultades.			
Plan de acción	Las estrategias y acciones que se proponen tienen coherencia con el diagnóstico que da origen al plan y sus posibles causas, buscando darle una respuesta lo más ajustada posible. Se explicitan las estrategias (el qué) y también las principales acciones (el cómo) que permitirán alcanzar los objetivos de mejora propuestos.			
	Las estrategias buscan un impacto en el aula, son innovadoras y creativas.			
Plazos y Responsables	Se establecen plazos concretos para la puesta en marcha de cada línea de acción propuesta			
	Se designa a uno o dos responsables para el seguimiento de cada una de las diferentes estrategias/líneas de acción planteadas más allá del director que dan cuenta de un liderazgo distribuido.			
El monitoreo y la evaluación final del plan.	Se definen los momentos (cuándo) en los que se realizarán los cortes necesarios para evaluar la marcha del proceso y los criterios (cómo) está avanzando la implementación del plan de acción propuesto.			
	Se establecen los instrumentos e indicadores (criterios) que permitirán relevar las primeras mejoras en los aprendizajes de los estudiantes y las prácticas institucionales que conducen a ellos.			
Comentarios	<i>Valoraciones generales y preguntas o sugerencias de mejora</i>			



FUNC
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

TRAYECTORIA DOCUMENTAL



Sistema de gestión de calidad certificado
según norma IRAM-ISO:9001:2015

Edificio Rectorado FUNC 1° piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M 5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

Anexo VIII

Plan de Mejora

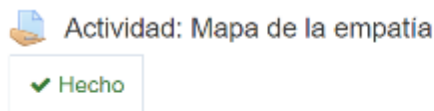
Índice de contenidos:

1. [Mapa de la empatía](#)
2. [Presentación de la escuela](#)
3. [Base: punto de partida institucional](#)
4. [Las cumbres: Plan de Mejora](#)
5. [Corregir el rumbo: acciones de monitoreo y evaluación del plan](#)
6. [Espacio de bitácora](#)
7. [Grilla para la evaluación final del plan entregado](#)

Este documento te acompañará a lo largo de toda esta travesía de formación y te ayudará a ir construyendo el Plan de Mejora institucional.

Luego de cada encuentro se planteará una actividad asincrónica que vas a encontrar aquí mismo bajo diferentes títulos. A medida que vayas completando estas actividades, nos podrás avisar mediante un botón en el campus. Esto nos permite a nosotros saber cuándo estás listo para que lo miremos y te podamos dar nuestra retroalimentación. La idea es que sea un documento vivo que vayas escribiendo y reescribiendo las veces que lo necesites.

Tutorial para marcar una actividad realizada: <https://youtu.be/uVc7PscIE1E>



¡Mi actividad está lista para recibir feedback!

Si ya terminaste la actividad de marcá la casilla de verificación así podemos darte una devolución.

Mapa de la empatía

La propuesta es compartir esta dinámica con sus equipos docentes para recoger otras ideas y opiniones. Recuerden que el propósito de esta actividad es reconocer dónde están en este inicio del proceso de

transformación de la experiencia escolar que propone este programa de formación con las voces de los docentes y estudiantes de su escuela.



¿Qué piensan y sienten en la escuela?

LOS DOCENTES MANIFIESTAN QUE LA ESCUELA ES UN LUGAR DE ENCUENTRO E INTERCAMBIO ENTRE TODOS LOS ACTORES, DONDE SE COMPARTEN Y EJECUTAN IDEAS, PROYECTOS. TAMBIÉN SIENTEN QUE LA LABOR DOCENTE ES BASTANTE DESGASTANTE DEBIDO A LAS DIVERSAS REALIDADES QUE SE VIVEN EN EL AULA.

¿Qué dicen y qué hacen en la escuela?

EN LA ESCUELA BUSCAN MOMENTOS DE INTERACCIÓN PARA LOGRAR MEJORAR EL CLIMA ÁULICO E INSTITUCIONAL, DESARROLLAN ESTRATEGIAS PARA ATENDER A LA DIVERSIDAD.

¿Qué ven en la escuela?

LOS DOCENTES Y PRECEPTORES VEN FAMILIAS POCO COMPROMETIDAS CON LA EDUCACIÓN DE SUS HIJOS, MUCHAS DE ELLAS PRÁCTICAMENTE AUSENTES, VEN ALUMNOS ADORMECIDOS Y DESMOTIVADOS, TAMBIÉN OBSERVAN QUE CADA VEZ EL NIVEL DE LA ESCUELA SECUNDARIA VA BAJANDO MÁS, CONVIRTIÉNDOSE EN UN SIN FIN DE OPORTUNIDADES QUE NO SON APROVECHADAS POR PARTE DE LOS ALUMNOS.

¿Cuáles son tus deseos y necesidades?

DESEAMOS QUE LOS ALUMNOS RECUPEREN SUS GANAS DE SUPERARSE, QUE ASUMAN UNA ACTITUD RESPONSABLE EN SU PROCESO DE APRENDIZAJE, PARA LOGRAR VINCULARSE EFECTIVAMENTE CON EL MUNDO LABORAL Y O UNIVERSITARIO. NECESITAMOS DOCENTES COMPROMETIDOS, CON GANAS DE INNOVAR PARA ATENDER LAS DIVERSAS REALIDADES QUE SE PRESENTAN. NECESITAMOS UN GOBIERNO ESCOLAR QUE ATIENDA A LAS NECESIDADES EDUCATIVAS QUE EN ESTE MOMENTO SON UN OBSTÁCULO IMPORTANTES PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO EN NUESTRA INSTITUCIÓN.

¿Qué obstáculos se les presentan en la escuela?

ESPACIOS REDUCIDOS, AULAS SUPERPOBLADAS, DOCENTES DESGASTADOS Y ALUMNOS DESMOTIVADOS, DIRECTIVOS INTENTANDO ATENDER A DIVERSOS FRENTEROS ABIERTOS, HACIENDO MUCHO, CON TIEMPOS ACOTADOS, MUCHAS VECES RESTANDO TIEMPO VALIOSO NECESARIO PARA ATENDER EL ASPECTO PEDAGÓGICO EN SÍ.

Cuando pensás en confianza, ¿en quiénes pensas?

CUANDO PIENSO EN CONFIANZA, PIENSO EN EL TRABAJO REALIZADO POR PARTE DEL PERSONAL DE PRECEPTORAS, EN EL TRABAJO REALIZADO POR SECRETARÍA, Y POR PARTE DEL GABINETE PSICOPEDAGÓGICO. TAMBIÉN LAS TAREAS REALIZADAS POR LA MAYOR PARTE DEL PERSONAL DOCENTE.

¿Qué oyen en la escuela?

QUEJAS POR PARTE DE ALGUNOS DOCENTES, VOCABULARIO INADECUADO POR PARTE DE LOS ALUMNOS, CHISTES, RISAS, ACUSACIONES, MOMENTOS DE CATARSIS, ETC.

Verónica, valoro mucho el trabajo realizado con los docentes. El mapa de empatía identifica el trabajo que están realizando en relación con el clima áulico y la diversidad del aula. También han identificado obstáculos pero cuentan con los miembros del equipo de su confianza para trabajar en las soluciones. Es importante recordar las necesidades y deseos que han identificado cuando comiencen a trabajar en el plan de mejora.

Una actividad muy productiva!

Saludos,

Susana.

Presentación de la escuela

Datos de la escuela:

- **Nombre de la escuela:** JORGE MARIO BERGOGLIO
- **Nivel (seleccionar de la lista de opciones):** Secundaria
- **Ubicación de la escuela:** CALLE CORIA Y CARRIL CENTRO- ALGARROBO GRANDE JUNÍN

Datos del referente:

- **Nombre del referente de gestión:** VERÓNICA FAZIO
- **Cargo en la escuela:** REGENTE
- **Correo:** verofazio78@gmail.com

Nuestra bandera

¿Cuál es la **misión** de la escuela?

Ser una Institución que se caracteriza por su capacidad inclusiva, que prepara a sus estudiantes para el mundo laboral, con el objetivo de que puedan enfrentar los cambios de la sociedad actual, convirtiéndolos en ciudadanos críticos, activos y con valores, atentos a las necesidades del contexto.

¿Cuál es la **visión** de la escuela?

“Formar jóvenes pensantes, críticos, creativos y solidarios, con múltiples capacidades que le permitan participar activamente en el desarrollo de su entorno, para ingresar a una formación profesional, como así también al mundo del trabajo”.

¿Qué **valores** caracterizan a tu escuela?

Los valores que nos caracterizan como institución son: compromiso, responsabilidad, respeto, empatía, solidaridad, tolerancia y trabajo en equipo, entre otros.

¿Cuál es el **perfil del egresado** de la escuela?

Ser sujetos sociales, respetuosos y responsables de su propio cuerpo y del de los otros, afianzando una conciencia crítica, vinculada con la salud personal y colectiva, capaces de analizar las problemáticas ambientales, resolviendo problemas motrices de la vida cotidiana, participando en proyectos socio-comunitarios y tomando decisiones acertivas para la adquisición de actitudes que les permitan afrontar y dar respuesta a los desafíos de la sociedad..

Veronica, la presentación de la escuela que han completado muestra claramente la visión y la misión de la escuela, por lo cuál creo que tienen claro hacia adónde se dirigen. de igual manera, los valores y el perfil dan cuenta de qué tipo de alumno están educando para el futuro. Saludos, Susana.

Base: punto de partida institucional

El **problema** en relación con [los objetivos estratégicos de innovación](#) que se desea abordar desde la escuela en este plan es:

Los estudiantes de 4° año del ciclo orientado presentan bajo índice de aprobación en el 60% de las materias. (siendo Proyecto Integrado, Química e Historia de la Ed. Física los tres espacios con mayor número de desaprobados).

A modo de ejemplo:

Problema: Los estudiantes de primer ciclo de secundaria presentan bajos índices de aprobación en el área de lengua y matemática.

Las **posibles causas institucionales** que podrían estar incidiendo en dicho problema son:

- Grupo numeroso (39 alumnos) en un espacio muy reducido que impide la aplicación de diversas dinámicas.
- Estrategias de enseñanza poco motivadoras
- Escasos hábitos de estudio.
- Clima áulico poco propicio para generar situaciones de aprendizaje efectivas.
- Poca afinidad entre docentes y estudiantes..

A modo de ejemplo:

Posibles causas institucionales:

- Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales tanto en la virtualidad como en la presencialidad.
- Hay poca retroalimentación por parte del docente a los alumnos.
- Alto ausentismo docente y de los alumnos.

A partir de los siguientes **datos cuantitativos y cualitativos** es que se fundamentan las causas descritas anteriormente:

DATOS CUANTITATIVOS

A modo de ejemplo:

- Se observa un 50% de ausentismo de los alumnos a las clases de lengua y 70% a las clases de matemática..
- Se observa un 30% de ausentismo por parte de la docente de lengua.
- El 85% de los estudiantes no entrega sus tareas de matemática .
- El 70% de las evaluaciones no son sumativas.

- 55% de alumnos con quita de puntos ICE por problemas de indisciplina.
- 12% de alumnos presentan bajo rendimiento académico en 4 y 5 espacios curriculares.
- un 18% de alumnos presentan bajo rendimiento en 6 y 7 espacios curriculares.
- 21% de alumnos presentan bajo rendimiento académico en 8, 9 y 10 espacios curriculares.
- En total, el 51% de los alumnos de 4° año presentan una condición crítica , con bajos índices de aprobación.
- **Los espacios curriculares correspondientes a Química (71,79%), Historia de la Ed. Física (56,41%) y Proyecto Integrado (51,28%) y presentan el mayor número de alumnos desaprobados**, como se muestra en los porcentajes, siendo las materias de la modalidad de Ed. Física las que menos desaprobados presentan.

DATOS CUALITATIVOS

(Tomar en cuenta que para relevar estos datos cualitativos deben contar con criterios y protocolos de observación de clases.)

A modo de ejemplo: *Luego de una observación de clases y de analizar los datos relevados, se observa que:*

- *Tipo de clases que emplean los docente (exposición dialogada, expositiva, emplea metodologías activas)*
- *Grado de relevamiento de los conocimientos previos de los estudiantes (alto, medio, bajo).*
- *Grado de implementación de estrategias para trabajar la diversidad en el aula (alto, medio, bajo).*
- *Nivel de comprensión de consignas de lengua y matemática (alto, medio, bajo).*
- *Clima en el aula de matemática*

Luego de la observación de clases y de analizar la información relevada se observa lo siguiente:

- Alumnos dispersos y amontonados.
- El uso del celular en clase con fines no pedagógicos, si no de entretenimiento.
- Espacio físico limitado, lo que no permitiría la implementación de estrategias que incluyan la movilidad física.
- La voz de los docentes es poco audible por la superpoblación en el aula.
- Se percibe mucho bullicio.
- Uso de vocabulario inadecuado y falta de cumplimiento de las normas de convivencia.

Luego de realizar entrevistas a algunos docentes de 4° año de Historia de la Ed. Física, Química y ambos profesores de Proyecto Integrado), se recaba la siguiente información

- Los docentes invierten mucho tiempo en captar la atención de los alumnos.
 - Informan que un alto número de alumnos no se involucra, no tienen material de trabajo, y consecuentemente no participan en clases.
 - Manifiestan la dificultad de realizar un seguimiento individualizado, debido a la cantidad de estudiantes.
 - Algunos docentes dejan observar su descontento con el grupo y su sentimiento de frustración..
- El SOE realiza entrevistas individuales a alumnos con bajo rendimiento académico. luego de las mismas se recaba la siguiente información:
- Un alto número de los alumnos refiere a su desinterés en las materias.
 - Al observar carpetas de los alumnos entrevistados, se detecta que las mismas están incompletas o directamente no hay material de trabajo.
 - Expresan que están aburridos y su desgano.

Incluir un párrafo con el análisis que realiza la escuela en función a estos datos o evidencias relevadas

Para validar los datos cuantitativos, se indaga por medio de GEM la cantidad de alumnos desaprobados en 4 y 5, 6 y 7 y más de 8 espacios. Esto permite calcular los porcentajes arriba estipulados.

También se realizan observaciones de clases que permiten validar las causas cualitativas descritas (uso de vocabulario indebido , uso del celular como medio distractor, etc) . Desde el Servicio de orientación se entrevista a los alumnos incluidos en el grupo de riesgo, lo que valida la información respecto al su desinterés, desmotivación y falta de material didáctico específicos de las materias.

Con respecto al descontento expresado por docentes, los mismos dialogan y comentan entre ellos sobre la dificultad de dar clases en el mencionado curso.

A modo de ejemplo

En primer lugar para validar la causa referida al ausentismo, se relevó tanto el de los estudiantes como de los docentes. Se evidenció un 70% de ausentismo en matemática y 50% en lengua, y un 30% de ausentismo por parte de la docente de lengua. Podríamos decir, entonces, que en el caso de lengua este factor podría incidir en los resultados de los alumnos, nos así en matemática..

En cuanto a las estrategias de enseñanza, los profesores de dichos espacios curriculares, luego de las observaciones correspondientes llegamos a la conclusión que sólo un 40% de los docentes utilizan metodologías activas de enseñanza, siendo la clase expositiva la que se suele implementar. Se releva además que el 85% de los estudiantes no entrega sus tareas de matemática.. A partir de estos datos hemos decidido implementar un cuestionario a alumnos para indagar qué tipo de clases son las que prefieren, para poder descubrir la relación entre las clases y el ausentismo.

Hemos descubierto, también, que en las clases de matemática no se implementan estrategias para trabajar la diversidad, por lo cuál hay estudiantes que encuentran gran dificultad para participar. El hecho de que no se releven los conocimientos previos no ayuda en este sentido. Tampoco ayuda que el 100% de las evaluaciones sean sumativas, ya que el alumno recibe muy poca retroalimentación, por lo cuál no siempre les resulta sencillo realizar las tareas. En este sentido, es importante reunirme con el profesor de matemática para ofrecerle retroalimentación y trabajar con él en relación a las evaluaciones. que implementa y al valor de la retroalimentación sistemática.

Retroalimentación de está actividad por parte del equipo de formadores (No completar esta parte)

Fecha	Comentarios	Responsable de la retroalimentación
24/10/22	<p>Verónica, el problema que han detallado es pertinente. Me pregunto si la segunda parte del problema que han detallado es parte del problema o uno de sus síntomas. Las causas son adecuadas. En algunos casos parecen síntomas, como la apatía de los alumnos y docentes. Me pregunto cuál es la causa de esa apatía. En este sentido, creo que, otra de las causas, las estrategias poco motivadoras, podría ser una de las respuestas. Los indicadores cuantitativos han sido relevados claramente y dan cuenta del problema. Sería interesante ahora indagar un poco más en relación con cada espacio curricular. A modo de ejemplo, se podría buscar más información en relación con el tipo de clases de cada espacio curricular. ¿Cómo son las clases? (Muy buenas, buenas, regulares). ¿Cómo es el clima áulico en cada una?</p> <p>En cuanto a los indicadores cualitativos, no queda claro cómo se han relevado. Recordar que estos se releven de manera nominal: Tipo de, grado de, nivel de. Luego se piensan en criterios para evaluarlas como, muy bueno, bueno, regular, alta media baja, etc.</p> <p>Sugiero que vuelvas a mirar los indicadores cualitativos, y trates de cruzar información con los cuantitativos. Estoy a disposición por cualquier consulta. Muy buen trabajo.</p>	Susana Arndt

Las cumbres: Plan de Mejora

Objetivos estratégicos del curso

1. Gestión estratégica y liderazgo pedagógico

1. Mejorar los indicadores de buen clima institucional.
 2. Conformar un equipo de liderazgo distribuido y colaboración (CPA).
2. Trayectorias escolares y proyectos de vida de los/as estudiantes
 1. Mejorar los indicadores de promoción y graduación en tiempo y forma.
 2. Mejorar los índices de presentismo.
 3. Mejorar los desempeños de los estudiantes en Prácticas del Lenguaje y Matemática prioritariamente.
3. Propuestas de enseñanza y entornos de aprendizaje
 1. Promover y habilitar prácticas pedagógicas innovadoras para el aprendizaje activo.
 2. Mejorar y transformar los espacios de aprendizaje.

Lo siguiente consta de elaborar un plan de mejora respecto del problema planteado. Para eso, completa la siguiente plantilla:

Mi problema es: Los estudiantes de 4° año del ciclo orientado presentan bajo índice de aprobación (50% o más del alumnado) en Proyecto Integrado, Química e Historia de la Ed. Física.

Dimensión y objetivo estratégico que enmarcan mi problema:

Dimensión: Trayectorias escolares y proyectos de vida de los/as estudiantes

- Objetivo estratégico: Mejorar los desempeños de los estudiantes en los espacios curriculares con mayor índice de desaprobados.

Posibles causas	Indicadores de punto de partida	Indicadores de punto de llegada	Acciones	Responsable	Plazo
<p>A modo de ejemplo: Causa 1: Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales.</p>	<p>El 80% de los docentes solo utilizan la exposición tradicional como estrategia de enseñanza.</p>	<p>Que el 80% de los docentes que solo utilizan la exposición como estrategia, empleen metodologías activas de aprendizaje.</p>	<p>1. Observaciones a docentes que trabajan con metodologías activas de aprendizaje por parte de los docentes que solo utilizan metodologías tradicionales.</p> <p>2. Formación en metodologías activas de aprendizaje.</p> <p>3. Observación mensual por parte de los directivos a partir de un protocolo de observación.</p>	<p>1. Marta Pérez (coordinadora pedagógica del ciclo básico)</p> <p>2. Juana García (coordinadora pedagógica del ciclo superior)</p> <p>3. Pedro Gómez (director turno mañana) y Andrea Giménez (directora turno tarde)</p>	<p>1. A partir del 23 de marzo, quincenalmente. Hasta el 14 de julio.</p> <p>2. Entre abril y septiembre (3 encuentros, fecha a determinar con Universidad X)</p> <p>3. A partir de octubre, mensualmente. Hasta el 30 de noviembre.</p>



<ul style="list-style-type: none">• Posible causa N° 1: clima áulico poco propicio para generar situaciones de aprendizaje efectivas.	el 60 % de los alumnos no respeta las normas de convivencia.	Que el 40% de los alumnos reconozca la importancia del respeto por las normas de convivencia y	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un taller de reflexión del régimen de convivencia.• Diseñar material audiovisual que promueva un mejor clima de trabajo	Eugenia Martínez (coordinadora psicopedagógica) Alumnos de 4° año y docente de Tecnología de la Información y Comunicación.	15 de noviembre 18 de Noviembre
<ul style="list-style-type: none">• Posible causa N° 2: Grupo numeroso en un espacio muy reducido (39 alumnos)	Grupo numeroso en un espacio muy reducido (39 alumnos)	Si bien el espacio físico y el número de alumnos no se puede modificar, sí se puede optimizar el recurso humano. Optimizar en un 60% el recurso humano dentro del aula.	<ul style="list-style-type: none">• Asignar a alumnos con buen rendimiento, el rol de alumnos tutores.	<ul style="list-style-type: none">• El profesor de cada espacio curricular y alumnos monitores	a partir del 15 de Noviembre y hasta finalizar el ciclo lectivo.
<ul style="list-style-type: none">• Posible causa N° 3: Estrategias de enseñanza poco motivadoras que derivan en	El 80% de los docentes solo utilizan la exposición tradicional como	Que el 80% de los docentes que solo utilizan la exposición como estrategia, empleen	Observaciones de clases mensuales. Sugerencias de estrategias motivadoras y uso de TIC	Asesora Pedagógica: Ivana Verlino. Coordinadora Pedagógica: Eugenia Martínez	A partir del 15 de noviembre, mensualmente, continuando durante el ciclo 2023



desinterés y desmotivación.	estrategia de enseñanza.	metodologías activas de aprendizaje	Implementación de un ABP en los espacios curriculares donde sólo se utilizan estrategias tradicionales	Eugenia Martínez (Coordinadora Pedagógica) Omar García (TIC) Javier González (Historia de la Ed. Física)	luego de cada observación de clase 18 de Noviembre
<ul style="list-style-type: none">• Posible causa N° 4 : Escasos hábitos de estudio	el 70% de los alumnos no poseen hábitos de estudio	que el 70% de los alumnos mejoren sus hábitos de estudio	<ul style="list-style-type: none">• completamiento de carpetas• implementación de una agenda áulica• Jornada informativa sobre habilidades ejecutivas, dirigida a docentes.	Coordinadores de área: <ul style="list-style-type: none">• Lourdes Serra• Analía Balleri• Nestor Santi Diseño de grilla: Preceptora de 4° año Irina Orué. Completamiento de la grilla (fechas de evaluaciones, T.P, proyectos, etc.) por parte de la alumna monitor: Tamara López. Asesora pedagógica: Ivana Verlino.	A partir del 15 de noviembre durante las horas de coordinación. 21 de noviembre y extendiéndose hacia el ciclo 2023. 28 de noviembre

Retroalimentación de esta actividad por parte del equipo de formadores

(No completar esta parte)

Fecha	Comentarios	Responsable de la retroalimentación
15/10%22	Verónica, valoro el trabajo presentado. Creo que está sumamente completo. Los indicadores son pertinentes y para cada uno se han asignado acciones. Valoro que los plazos y los responsables estén claramente definidos. Excelente trabajo. Espero ansiosa tu entrega final.	Susana Arndt

Acciones de monitoreo y evaluación del plan

Escribir objetivos de monitoreo, indicadores posibles, categorías y momentos de evaluación del plan de innovación.

Podés agregar más filas, en caso de que lo necesites, haciendo click derecho en la tabla y presionando "insertar 1 fila debajo".

Acción a monitorear (copiá y pegá las acciones que diseñaste antes)	Indicadores posibles	Fecha de monitoreo	Responsable de monitoreo	Indicador de progreso (a elección) Completar cuando se haya realizado el monitoreo
A modo de ejemplo: 1. Observaciones a docentes que trabajan con metodologías activas de aprendizaje por parte de los docentes que solo utilizan metodologías tradicionales.	5 observaciones realizadas hasta el mes de mayo inclusive	30 de mayo	Marta Pérez (coordinadora pedagógica del ciclo básico)	XX% (porcentaje de avance) Muy satisfactorio Satisfactorio Poco satisfactorio Alto Regular Bajo
2. Formación en metodologías activas de aprendizaje.	3 encuentros realizados: 15 de abril 30 de mayo 27 de agosto	1 de septiembre	Juana Garcia (coordinadora pedagógica del ciclo superior)	100% de logro



3. Observación mensual por parte de los directivos a partir de un protocolo de observación.	1 observación realizada por equipo directivo a docentes	Día 30 de cada mes entre octubre y diciembre	Pedro Gómez (director turno mañana) y Andrea Gimenez (directora turno tarde)	
<ul style="list-style-type: none">Realización de un taller de reflexión del régimen de convivencia.	1 encuentro realizado	15 de noviembre	Regente Verónica Fazio	100% de logro
Diseño de material audiovisual que promueva un mejor clima de trabajo	Observación directa del material realizado	18 de Noviembre	Profesor de TIC Omar García y asesora pedagógica Ivana Verlino	80% de logro
<ul style="list-style-type: none">Asignación a alumnos con buen rendimiento, el rol de alumnos monitores	Observación directa en cada clase	durante cada clase en la que se implementa	docentes de cada área en la que se implementa	40% de avance (algunos alumnos se niegan a dar o recibir ayuda de sus pares)
<ul style="list-style-type: none">Observaciones de clases mensuales.	1 observación en el mes realizada por asesora pedagógica	12 de noviembre	Asesora Pedagógica Ivana Verlino	satisfactorio el docente recibe las orientaciones realizadas por la profesional
<ul style="list-style-type: none">Implementación de un ABP en los espacios curriculares donde sólo se utilizan estrategias tradicionales	2 instancias de trabajo interdisciplinar 1 encuentro realizado para mostrar el producto final	18 de noviembre	equipo directivo: directora Sandra Rivera Regente: Verónica Fazio	80% de logro (un docente tuvo actitud reticente con el ABP, algunos alumnos no participaron)
<ul style="list-style-type: none">Sugerencias de estrategias motivadoras y uso de TIC	1 intervención realizada	5 de noviembre	Pablo Campos referente de informática y Coordinadora Psicopedagógica	muy satisfactorio

			Eugenia Martínez	
--	--	--	---------------------	--

Retroalimentación de esta actividad por parte del equipo de formadores
(No completar esta parte)

Fecha	Comentarios	Responsable de la retroalimentación
25/11/22	Verónica, han detallado claramente las acciones a ser monitoreadas con sus responsables indicadores, responsables, fechas e indicadores de monitoreo. Muy buen trabajo.	Susana Arndt

Espacio de bitácora

En el campo de las ciencias sociales y humanas, los científicos sociales definen los diarios de formación como documentos personales que permiten registrar el flujo de acontecimientos cotidianos públicos y privados, en forma contemporánea, desde la perspectiva subjetiva del “diarista” (Plummer, 1989). En el campo de la educación el diario de formación es un instrumento metodológico que da cuenta de la mirada del narrador sobre las prácticas que está desarrollando, y favorece la reflexión y toma de consciencia sobre lo que hace, cómo, por qué, y con qué modelos de referencia. A su vez, contribuye al desarrollo de un trabajo descriptivo, analítico, y valorativo del proceso del proceso de investigación del profesor (Porlán, 1999).

Escribir un diario de formación (o bitácora) se parece, en algún sentido, a escribir un diario íntimo o un diario de viaje, en la medida en que permite reflejar la experiencia subjetiva de quien escribe. Pero no solo es una catarsis o un registro, ya que el autor se convierte luego en lector de su propia historia, de su pensamiento objetivado, de su emoción olvidada y allí se reconoce, se redescubre o se da cuenta de algo nuevo sobre sí mismo. El diario, que en primera instancia es personal, puede luego convertirse en un documento público que permite intercambiar miradas sobre una situación, chequear percepciones, confrontar ideas, reflexionar en un espacio compartido (Gothelf, 2007).

Transitar la formación pedagógica (Anijovich, 2016)

Fecha	Actividad/ Encuentro	Observaciones y comentarios	Emociones y sentimientos
XX/XX/XX	Encuentro 1		
XX/XX/XX	Encuentro 2		

XX/XX/XX	Encuentro 3		
XX/XX/XX	Encuentro 4		
XX/XX/XX	Nuestra bandera	trabajo en equipo, lo narrado lo extraje del PEI de la escuela	tranquila, sentimiento de estar orientada
XX/XX/XX	Base: punto de partida institucional	indagación con alumnos, docentes, con GEM y con preceptoras para interiorizarme y encontrar las causas del problema	Al inicio no sabía por dónde empezar. luego me fui encaminando
XX/XX/XX	Las cumbres: objetivos y metas	actividad que presenta dudas y la necesidad de re hacerla, luego de indagar en la teoría nuevamente	frustración, cansancio, alegría cuando recibí la segunda devolución
X/XX/XXX	Acciones de monitore: corregir el rumbo	no me resultó complicado	feliz de estar en la recta final

GRILLA PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PLAN ENTREGADO:

(Este apartado es para las profesoras del curso)

El problema y sus causas	Se identifican problemas que afectan el aprendizaje de los alumnos de forma clara y detallada.			
	Se identifican las posibles causas para los problemas definidos discriminando aquellas que son internas o institucionales (círculo de influencia) de las externas o contextuales (círculo de preocupación).			
Los indicadores de punto de partida	Se presentan indicadores cuanti y cualitativos relativos a los resultados de rendimiento académico de los últimos tres años, con algún análisis que discrimine la información por año, nivel, área o asignatura.			



	Se triangulan esos datos de rendimiento académico con otras evidencias cuanti o cualitativas que permiten abordar el problema y sus causas con mayor certeza.			
Las metas o indicadores de logro	Se definen indicadores de logro cuanti y cualitativos específicos y medibles (en qué medida se quiere mejorar y en cuanto tiempo).			
	Los indicadores de progreso definidos dialogan con los indicadores de punto de partida, es decir, se proponen mejoras en aspectos que fueron antes señalados como dificultades.			
Plan de acción	Las estrategias y acciones que se proponen tienen coherencia con el diagnóstico que da origen al plan y sus posibles causas, buscando darle una respuesta lo más ajustada posible. Se explicitan las estrategias (el qué) y también las principales acciones (el cómo) que permitirán alcanzar los objetivos de mejora propuestos.			
	Las estrategias buscan un impacto en el aula, son innovadoras y creativas.			
Plazos y Responsables	Se establecen plazos concretos para la puesta en marcha de cada línea de acción propuesta			
	Se designa a uno o dos responsables para el seguimiento de cada una de las diferentes estrategias/líneas de acción planteadas más allá del director que dan cuenta de un liderazgo distribuido.			
El monitoreo y la evaluación final del plan.	Se definen los momentos (cuándo) en los que se realizarán los cortes necesarios para evaluar la marcha del proceso y los criterios (cómo) está avanzando la implementación del plan de acción propuesto.			
	Se establecen los instrumentos e indicadores (criterios) que permitirán relevar las primeras mejoras en los aprendizajes de los estudiantes y las prácticas institucionales que conducen a ellos.			
Comentarios	<i>Valoraciones generales y preguntas o sugerencias de mejora</i>			

Anexo IX



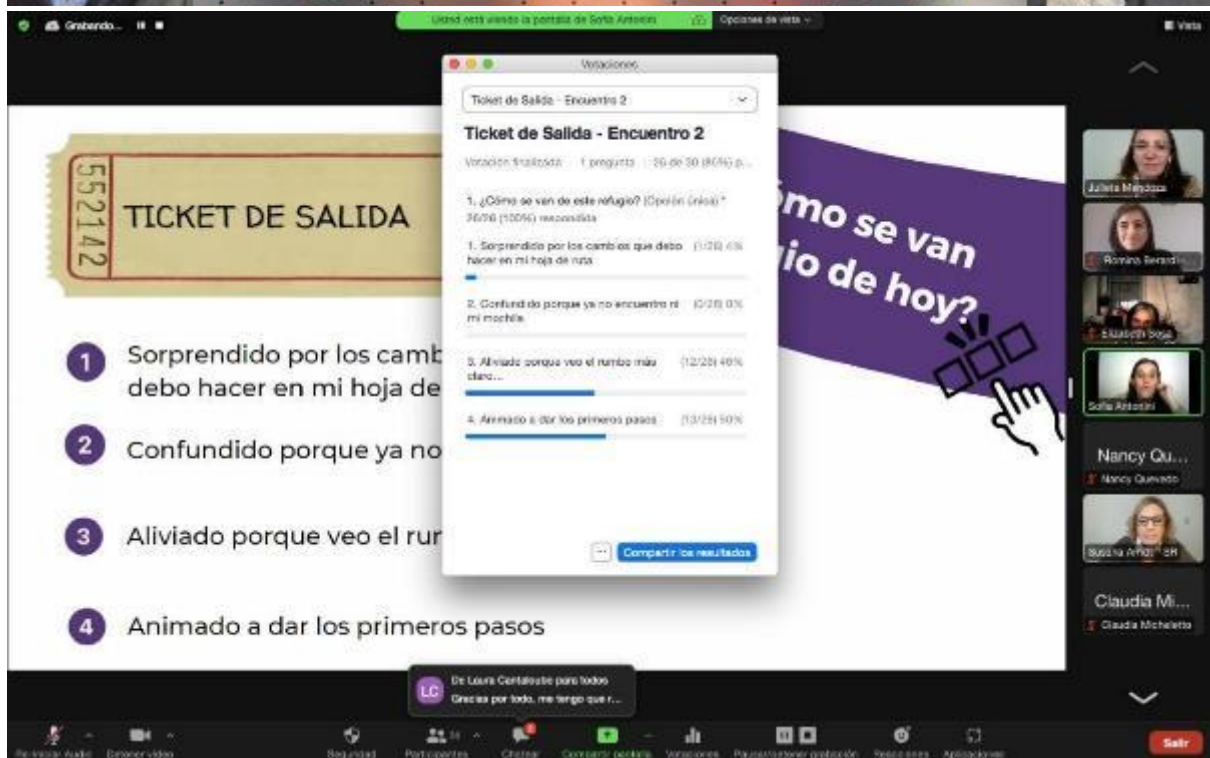
Nombre del director:

Nombre del evaluador:

Criterios de evaluación		Competente	Idóneo	Novato	Aprendiz
Participación		Participó activamente en el 100% de los encuentros (presenciales y sincrónicos).	Participó activamente en al menos el 80% de los encuentros (presenciales y sincrónicos).	Participó en al menos el 75% de los encuentros presenciales y sincrónicos.	Participó en menos del 75% de los encuentros presenciales y sincrónicos.
Entrega de actividades parciales		Cumplió con todas las tareas del curso en forma satisfactoria.	Cumplió con al menos el 80% de las tareas del curso en forma satisfactoria.	Cumplió con al menos el 75% de las tareas del curso en forma satisfactoria.	Cumplió con menos del 75% de las tareas del curso en forma satisfactoria.
Entrega Final		Cumplió con todos los requerimientos y objetivos de la consigna final.	Cumplió con la mayoría de los requerimientos y objetivos de la consigna final.	Cumplió con algunos de los requerimientos y objetivos de la consigna final.	Entregó un trabajo incompleto.
Capacidad de análisis y reflexión	Profundidad y Claridad	La reflexión es precisa, exhaustiva y convincente. Expresó sus ideas con claridad.	La reflexión en general es detallada. Expresa sus ideas con claridad.	Hizo una reflexión superficial y rápida con respecto al trabajo realizado.	No hizo reflexión o es ambigua e incompleta.
	Espíritu Crítico	Mostró el detalle de todos los elementos analizados de	Mostró el detalle de la mayoría de los elementos analizados, de	Mostró el detalle de algunos de los elementos	Mostró el detalle de tan solo uno o dos elementos

		<p>manera crítica.</p> <p>Se formuló preguntas que le permitió replantearse su rol de líder pedagógico y/o sus prácticas de gestión escolar.</p>	<p>manera crítica.</p> <p>Se formuló preguntas que le permitió replantearse su rol de líder pedagógico y/o sus prácticas de gestión escolar.</p>	<p>analizados, de manera crítica.</p> <p>Se formuló alguna pregunta que le permitió replantearse el líder pedagógico y/o sus prácticas de gestión escolar.</p>	<p>analizados, de manera crítica.</p> <p>No se formuló preguntas respecto de su rol de líder pedagógico y/o sus prácticas de gestión escolar.</p>
<p>Comentario final:</p>		<p>(comenzar siempre con una valoración y luego una pregunta para seguir pensando o una sugerencia de mejora si fuera necesario/pertinente que no exceda los 5 renglones).</p>			

Anexo X





FUNC
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



“R. P. 10/8300 D. MONTICHELLI”



Sistema de gestión de calidad certificado
según norma IRAM-ISO: 9001:2015

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M 5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar

  funcuyo

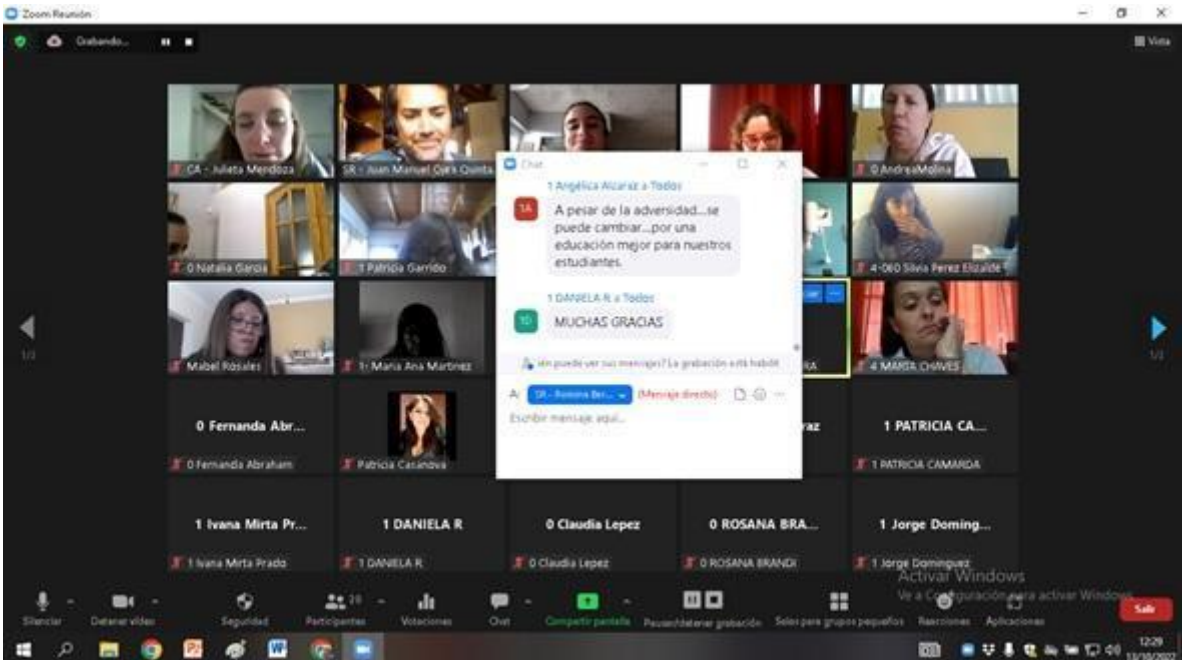


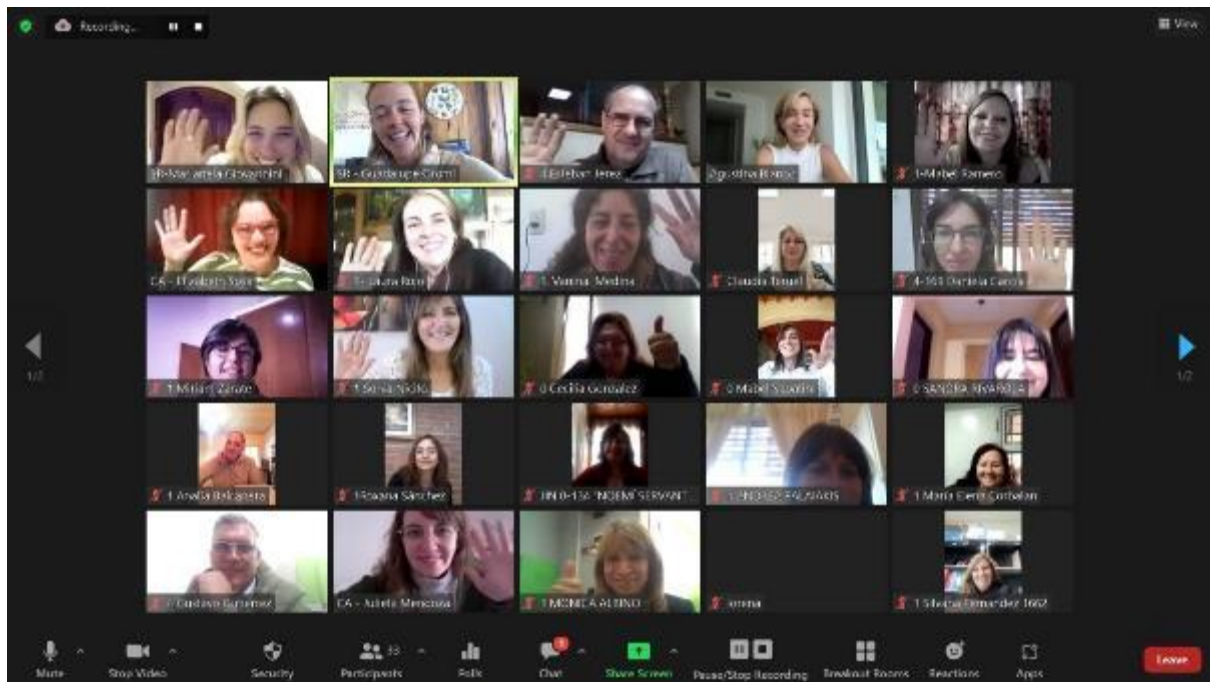
C 1º piso, Centro Universitario,
3502 JMA.

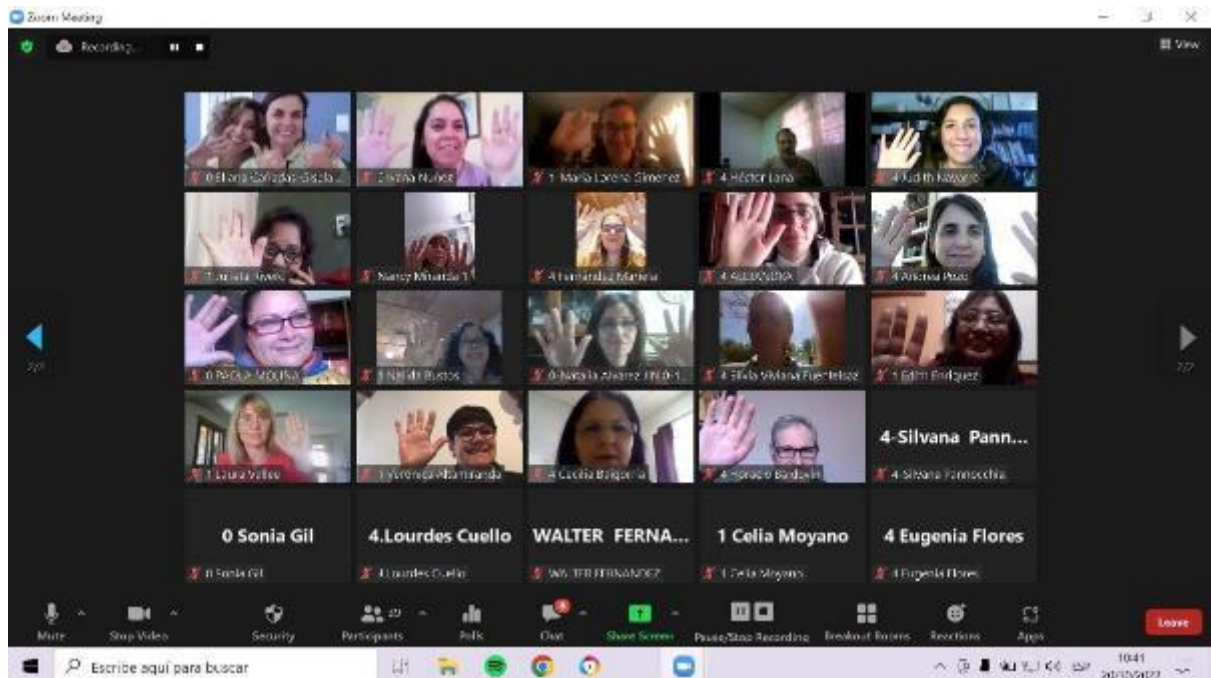
“Reproducción D.MONTICHELLI”

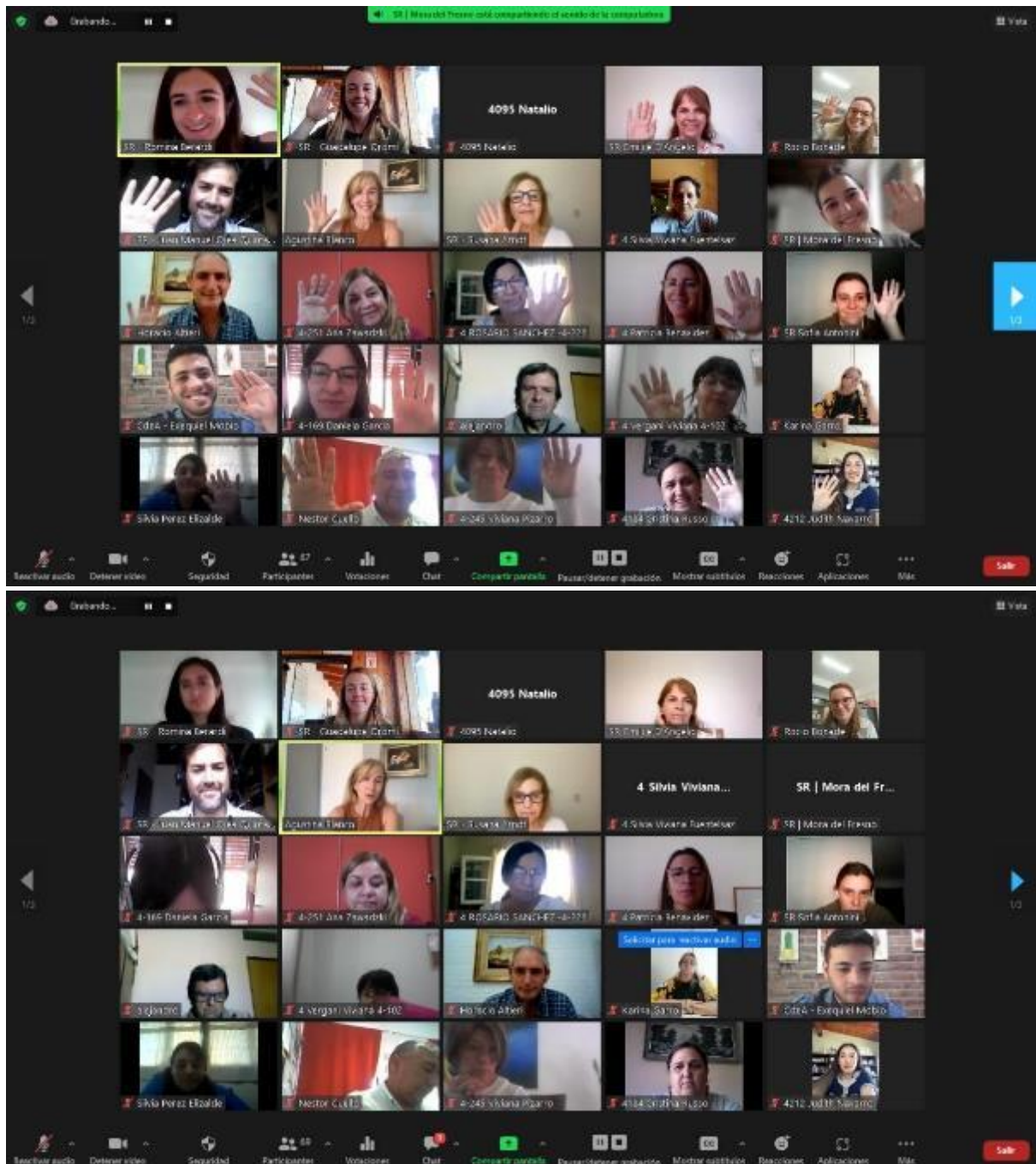


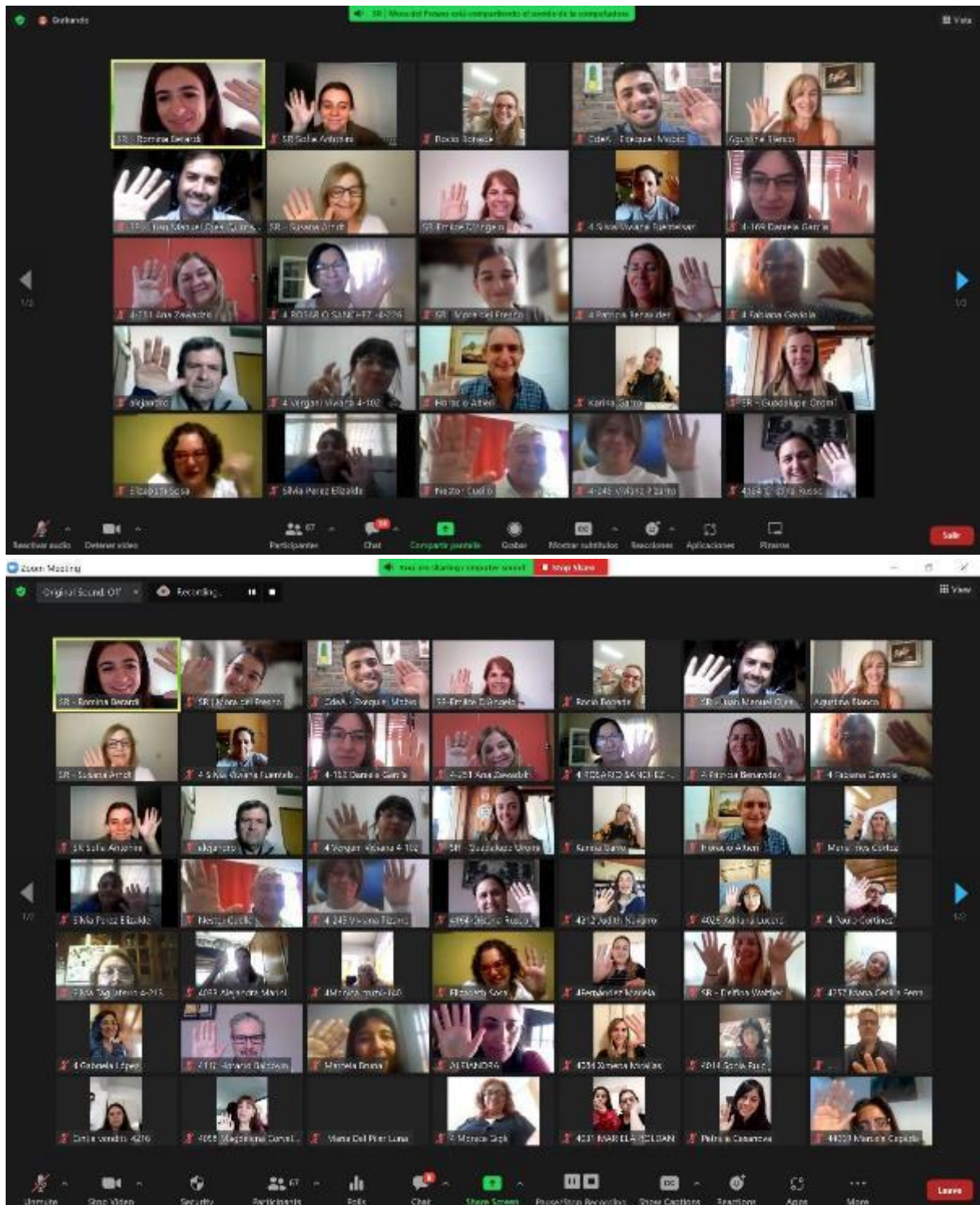
Sistema de
según norma IRAM-ISO: 9001:2015











El Observatorio

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



Sistema de gestión de calidad certificado
según norma IRAM-ISO:9001:2015

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario,
Mendoza, Argentina. M 5502 JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
funcuyo

Link a plataforma web: <https://www.mendoza.edu.ar/comunidad-de-aprendizaje/>

Imágenes del observatorio y la web, ya en funcionamiento:



"Reg. 1083/2000 D.MONTICHELLI"



Sistema de gestión de calidad certificado según norma IRAM-ISO:9001:2015

Edificio Rectorado FUNC 1° piso, Centro Universitario,
Mendoza, Argentina. M 5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar




 funcuyo



COMUNIDAD



2 años
Duración



400
Escuelas



400
Directores



1500
Docentes

OBJETIVOS

- Fortalecer las capacidades de gestión y de liderazgo pedagógico de los Directores
- Mejorar la calidad de las aprendizajes en Lengua y Matemática
- Mejorar el clima escolar
- Mejorar los Indicadores de Eficiencia Interna (repitencia, abandono y tasa de egreso)
- Desarrollar y fortalecer la conformación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje en las escuelas.
- Desarrollar y profundizar aspectos, estrategias y metodologías innovadoras en cuanto a la pedagogía.





TRAYECTORIAS DE FORMACIÓN

Directivos

Gestión institucional y liderazgo pedagógico conforman las áreas en las que los directivos de las escuelas seleccionadas se formarán durante un período de dos años. Acreditarán la formación a través de la formulación e implementación de un proyecto de innovación educativa en sus instituciones. Dicho proyecto compromete y acompaña la formación de su equipo docente en las áreas pedagógicas que el programa propone.

Docentes

Los docentes de las escuelas participantes funcionarán como referentes de áreas medulares en la formación: matemática, lengua, aprendizaje basado en proyectos y clima escolar.

La propuesta de formación contempla la aplicación y retroalimentación continua de las estrategias trabajadas, generando la reflexión pedagógica necesaria para la conformación de una comunidad profesional de aprendizaje: redes interinstitucionales para el intercambio y el trabajo en equipo.



Programas Cohorte 1 (2021)

TESTIMONIOS EN COMUNIDAD

Testimonios Cohorte 1		4 Videos
▶ Encuentro Gestión 2022		1:13
▶ Testimonio Escuela 0-003		2:47
▶ Testimonio de la escuela 1- 565		2:17
▶ Testimonio Escuela 4-052		2:01



mendoza.edu.ar/comunidad-de-aprendizaje/

DGE Dirección General de la Universidad

INSTITUCIONAL RECURSOS SERVICIOS NOVEDADES AULAS VIRTUALES GEM

Buscar

Testimonios de Comunidad de Aprendizaje

Ver más fotos... Compartir

Testimonios Cohorte 2 1 Videos

Presentación de la Unidad Gestión y libros... 1 13

Mirar en YouTube

Caja de HERRAMIENTAS

"El pensamiento necesita de la acción para convertirse en conocimiento."

Buscar en caja de herramientas

Buscar

ABN-Comunidad

¿Cómo podemos ayudarte?

194.0183000.DOCUMENTOS/01



Sistema de gestión de calidad certificado según norma IRAM-ISO: 9001:2015



Caja de HERRAMIENTAS

"El pensamiento necesita de la acción para convertirse en conocimiento." - Maguel A. Zabala

Compartimos materiales producidos por nuestros Equipos formadores (REPLICABLES) y experiencias óculas (BUENAS PRÁCTICAS) propuestos por docentes de Escuelas de Comunidad de Aprendizaje.

Buscar en caja de herramientas

- Buscar:
- ABP-Comunidad
 - Ciencia y Comunidad
 - Lengua-Comunidad
 - Matemática-Comunidad
 - Pensamiento Científico-Comunidad

- Buscar en:
- Comunidad de aprendizaje

<p>Matemática</p> <p>Q. más herramientas</p>	<p>Comunidad de Aprendizaje Matemática-Comunidad</p>	<p>Comunidad de Aprendizaje Matemática-Comunidad</p>	<p>Comunidad de Aprendizaje Matemática-Comunidad</p>	<p>Comunidad de Aprendizaje Matemática-Comunidad</p>
<p>ABP</p> <p>Q. más herramientas</p>	<p>ABP-Comunidad Comunidad de Aprendizaje</p>	<p>ABP-Comunidad Comunidad de Aprendizaje</p>	<p>ABP-Comunidad Comunidad de Aprendizaje</p>	<p>ABP-Comunidad Comunidad de Aprendizaje</p>
<p>Pensamiento Científico</p> <p>Q. más herramientas</p>	<p>Comunidad de Aprendizaje Pensamiento Científico</p>	<p>Comunidad de Aprendizaje Pensamiento Científico</p>	<p>Comunidad de Aprendizaje Pensamiento Científico</p>	<p>Comunidad de Aprendizaje Pensamiento Científico</p>

"R4, p. 18/2000 D.MONTICHELLI"



Sistema de gestión de calidad certificado según norma IRAM-ISO:9001:2015



INSTITUCIONAL RECURSOS SERVICIOS NOVEDADES AULAS VIRTUALES GEM

Caja de Herramientas

Replicables



321 Puentes

Una rutina para organizar la comprensión de un tópico a través de un diagrama

Datos de la propuesta

Autores: Equipo de Facilitadores ABP de Comunidad de Aprendizaje

Destinatarios/as: Nivel Primario y Secundario





Descargar replicable



Descargar imprimible

Buscar en caja de herramientas

Buscar:

- ABP-Comunidad
- Clima escolar-Comunidad
- Lengua-Comunidad
- Matemática-Comunidad
- Pensamiento Científico-Comunidad

Buscar en:

- Comunidad de aprendizaje



"Replicables de MONTICHER"



Sistema de gestión de calidad certificado según norma IRAM-ISO: 9001:2015

