

**MENDOZA - CFI -
INFORME FINAL
FORMACIÓN DE DIRECTORES COMUNIDADES DE APRENDIZAJE
NOVIEMBRE 2023**

"P4_01/08/2020 D. MONTICHELLI".



Sistema de gestión de calidad certificado
según norma IRAM-ISO 9001:2015

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	4
II. DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PROGRAMA	5
III. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE CAPACITACIONES	6
IV. DICTADO Y ACOMPAÑAMIENTO	7
VI. CIERRE	15
ANEXO I	16
Destinatarios	16
Fundamentación	16
Objetivos	17
Modalidad de cursada	18
Bibliografía de Referencia	20
ANEXO II	25
I. Esquema Encuentro 1	25
II. Esquema Encuentro 2	41
III. Esquema Encuentro 3	52
IV. Esquema Encuentro 4	58
V. Esquema Encuentro 5	67
VI. Esquema Encuentro 6	83
ANEXO III	92
ANEXO IV	93

"R4_01/08/2020 D. MONTICHELLI".



Sistema de gestión de calidad certificado
según norma IRAM-ISO 9001:2015

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar

 funcuyo

I. INTRODUCCIÓN

El presente informe detalla las acciones y avances realizados, entre los meses de julio y noviembre de 2023, por la Universidad de Cuyo para el proyecto “Formación de directores - Comunidades de Aprendizaje Mendoza (CdeA)” Cohorte 2022 (Nivel Primario).

En la sección II se detalla el proceso de diseño de programas de formación para la cohorte, y en la III se mencionan los diseños de los 6 encuentros de formación para cada cohorte, las consignas asincrónicas y material complementario que están en desarrollo. En la sección IV se aclara el dictado y acompañamiento de las comisiones y sus directivos, la retroalimentación formativa ofrecida y el enriquecimiento del observatorio de buenas prácticas. La sección V presenta la instancia de implementación de los planes de mejora institucional reflejada sobre sus trabajos finales. Asimismo se incluye el proceso de acompañamiento, seguimiento y el intercambio de experiencias entre directivos. Para finalizar, la sección VI desarrolla las conclusiones y aprendizajes obtenidos a raíz del programa.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

II. DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PROGRAMA

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

1.1 Diseñar y elaborar el programa de Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje, para la cohorte de las 86 escuelas iniciadas en 2022 de Nivel Primaria

En el mes de julio se desarrolló la planificación general del programa de la Cohorte 2022 que se encuentra cursando su 2do año de formación. 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, monitoreo y evaluación.

El foco del programa de formación de la Cohorte 2022 se centró en Gestión Estratégica y Liderazgo para la innovación escolar e implementación del plan, a partir del trabajo de diagnóstico elaborado en el año 2022. El programa se desarrolló en 6 encuentros (presenciales y sincrónicos virtuales) para la implementación del plan de mejora e innovación escolar.

En la formación se abordó 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 I se presenta el programa de formación de la cohorte.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

III. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE CAPACITACIONES

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

2.1 Diseñar y elaborar: 6 encuentros de capacitaciones en base al programa de Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje, para la cohorte de las 86 escuelas iniciadas en 2022 de Nivel Primario.

2.2 Diseñar y elaborar actividades asincrónicas y recursos para los directivos.

2.1 Diseñar y elaborar: 6 encuentros de capacitaciones en base al programa de Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje, para la cohorte de las 86 escuelas iniciadas en 2022 de Nivel Primario.

De acuerdo a lo propuesto en los programas, durante el mes de julio y agosto se diseñaron 6 (seis) capacitaciones teórico-prácticas que contemplan su formato sincrónico o presencial para los equipos directivos.

Las capacitaciones se proponen en formato taller con encuentros vivenciales focalizados en el liderazgo y rol pedagógico del director. Con el objetivo de 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 buscan que los directores puedan aprender haciendo de forma contextualizada. En ese sentido, su flexibilidad permite que se adapten a cada institución en particular con el objetivo de que puedan hacer e implementar un plan de mejora adecuado y, de esta manera, lograr innovación y transformación en cada escuela.

El material de cada encuentro se encuentra disponible en el Anexo II.

2.2 Diseñar y elaborar actividades asincrónicas y recursos para los directivos

Durante el mes de julio y agosto se diseñaron las actividades asincrónicas y los recursos complementarios. Se definieron dos actividades asincrónicas, una entrega del Plan de Mejora institucional sobre la base de la retroalimentación recibida en Año 1 y un Trabajo o Entrega Final que contempla el trabajo sobre el grado de concreción de la implementación, con evidencias y reflexiones. En cuanto a los recursos complementarios, ofrecen contenido para profundizar, extender y ampliar los conceptos trabajados durante las capacitaciones teórico-prácticas. Su formato varía entre entrevistas, podcasts, videos, artículos, o textos.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

IV. DICTADO Y ACOMPAÑAMIENTO

A continuación se describe la Tarea 3 vinculada a “Dictado y capacitación de la cohorte 2022” detallando el universo de participantes en primer lugar y luego las subtareas correspondientes:

- 3.1 Dictado de capacitación en Gestión Estratégica y liderazgo para el aprendizaje
- 3.2 Acompañamiento y seguimiento en el diseño Plan Estratégico para alcanzar objetivos definidos en sus escuelas, por cada director.
- 3.3 Retroalimentación formativa.
- 3.4 Fortalecimiento del observatorio.
- 3.5 Comunicación y divulgación del observatorio de buenas prácticas.

Datos generales (universo)

Al finalizar el programa hay 155 referentes de gestión activos, de los cuales 81 pertenecen al nivel primario. El Año 2 habría iniciado con 86 participantes, sin embargo dos escuelas no iniciaron la cursada, una escuela solicitó su baja en el mes de agosto, una directora perdió su cargo a fines del mes de agosto y, por último, al inicio del mes de septiembre otra escuela pidió su baja por cambios en el cargo directivo.

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

La Cohorte 2022 inició sus encuentros según cronograma estipulado. A continuación, se detallan los encuentros realizados. En total se llevaron adelante 6 encuentros de capacitaciones a referentes de gestión replicadas en 4 comisiones, con un total de **20 encuentros**:

- 14 encuentros Virtuales
- 6 encuentros Presenciales

El porcentaje de asistencia promedio entre todos los encuentros fue de un **89%**. 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.

Nivel de satisfacción total de los presentes todos los encuentros:

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

- El **87.7%** indicó "muy satisfactoria" la utilidad y pertinencia de los contenidos para su práctica profesional.
- El **85.2%** indicó "muy satisfactorio" los encuentros en general. El **14.4%** los valoró como "satisfactorio".
- El **98.9%** considera que la capacitación enriquecerá su práctica.

Nivel de satisfacción total de los presentes a los encuentros presenciales:

- El **93%** califica los **contenidos presentados** como muy satisfactorios.
- El **89%** califica la **pertinencia y utilidad de las dinámicas y recursos** utilizados como muy satisfactorios.
- El **100%** afirma que su participación en la capacitación enriquecerá su práctica.
- El **78%** destaca que uno de los valores agregados a la participación en la jornada presencial ha sido el intercambio con colegas y formadores, el **56%** señala las herramientas y recursos pedagógicos innovadores y el **51%** afirma que la profundización en el conocimiento es un elemento a remarcar.

Cohorte 2022 (Año 2)

- **1° encuentro** - Presencial (8, 9 y 10 de agosto). El encuentro se dividió en 3 sedes en las siguientes fechas y locaciones.
 - Región Sur: Martes 8/8, 9-17 hs. (San Rafael)
 - Región Este: Miércoles 9/8, 9-17 hs. (San Martín)
 - Región Centro y Norte: Jueves 10/8, 9-17 hs (Mendoza Capital)
- En total, se logró un 91% de asistencia (74 directores asistentes de nivel primario).



Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

➤ **2° encuentro** - Virtual (Agosto y Septiembre). Los encuentros se llevaron adelante según agenda de cada comisión:

- Comisión 1: Miércoles 30/8 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 2: Jueves 31/8 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 3: Miércoles 6/9 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 4: Jueves 7/9 de 10.30-12.30hs

➤ En total, se logró un 84% de asistencia (68 directores asistentes de nivel primario).



➤ **3° encuentro** - Virtual (Septiembre y Octubre). Los encuentros se llevaron adelante según agenda de cada comisión:

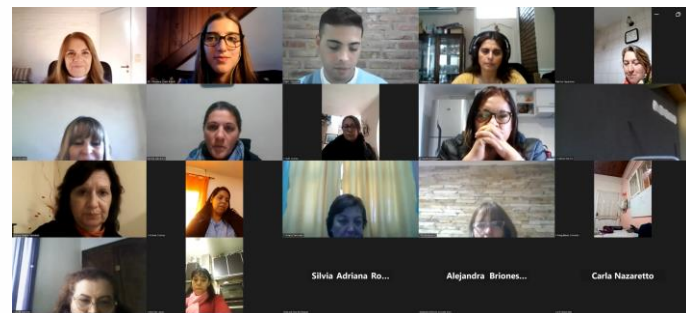
- Comisión 1: Miércoles 27/9 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 2: Jueves 28/9 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 3: Miércoles 4/10 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 4: Jueves 5/10 de 10.30-12.30hs

➤ En total, se logró un 88% de asistencia (71 directores asistentes de nivel primario).



➤ **4° encuentro** - Presencial (Octubre). El encuentro se dividió en 3 sedes en las siguientes fechas y locaciones.

- Región Sur: Martes 10/10 9-16 hs. (San Rafael)
- Región Este: Miércoles 11/10 9-16 hs. (San Martín)
- Región Centro y Norte: Jueves 12/10 9-16 hs (Mendoza Capital)



Edificio Rectorado FUNC 1° piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

➤ En total, se logró un 93% de asistencia (75 directores asistentes de nivel primario).

➤ **5° encuentro** - Virtual (Octubre). Los encuentros se llevaron adelante según agenda de cada comisión:

- Comisión 1 y 4: Miércoles 18/10 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 2 y 3: Jueves 19/10 de 10.30-12.30hs.

➤ En total, se logró un 86% de asistencia (70 directores asistentes de nivel primario).

➤ **6° encuentro** - Virtual (Noviembre). Los encuentros se llevaron adelante según agenda de cada comisión:

- Comisión 1: Miércoles 1/11 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 2: Jueves 2/11 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 3: Miércoles 8/11 de 10.30-12.30hs.
- Comisión 4: Jueves 9/11 de 10.30-12.30hs.

➤ En total, se logró un 84% de asistencia (68 directores asistentes de nivel primario).

¿Qué les sugiere la viñeta?
45 answers



En el Anexo III se presentan más fotos de los encuentros.

Testimonios

A continuación, se presenta una selección de testimonios obtenidos a través de las encuestas de satisfacción y de los chats en los encuentros virtuales por Zoom. Del total de participantes a los encuentros hemos recopilado las siguientes valoraciones:

- *“Los momentos de reflexión de todo el trayecto; compartir ideas o sugerencias con colegas; la disposición y el gran compromiso de los facilitadores.”*

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

- *“Cada encuentro es muy enriquecedor. Siempre se aprende algo nuevo para mejorar.”*
- *“Las clases de liderazgo son una inyección de esperanza, luz, posibilidades.”*
- *“Compartir con otros directores experiencias similares de acuerdo a lo que vamos recibiendo en estas capacitaciones.”*
- *“Lo que más aprecio es la claridad para transmitir los conceptos y las dinámicas grupales.”*
- *“El enriquecimiento del trabajo con otros y la reflexión sobre las prácticas diarias.”*
- *“Los aprendizajes y herramientas que me llevan a la introspección y reflexión y el debate y diálogo con otros que siempre es enriquecedor.”*
- *“La dinámica y lo ameno de las actividades. La calidez humana de todos los formadores.”*
- *“Valoro la positividad y sensación de éxito que caracteriza al grupo en general, la cual brota de la percepción de haber podido lograr ampliamente las metas.”*
- *No puedo dejar de mencionar los encuentros presenciales en los que pude fortalecer lazos con otros directores, escuchando sus experiencias, y recibir el aliento de parte de ustedes para continuar con la tarea propuesta.*
- *“La calidez de cada uno de quienes exponen. Estoy muy feliz con el curso, soy nueva en la gestión y me he sentido super bien y valoro mucho este curso.”*
- *“Agradezco haber sido parte, ya que el nivel de la propuesta me parece altamente positivo, estoy orgullosa de haber tenido esta posibilidad, que seguramente, y aunque deseo ser parte de nuevas propuestas de formación, costará que alcancen este nivel.”*

Asimismo, se incluye un [Padlet](#) que recopila los testimonios de los participantes respecto a su experiencia y a qué destacaban sobre uno de los encuentros virtuales. Allí debían escribir un tweet de no más de 280 caracteres que recoja la idea más importante que se llevaron del encuentro.

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

A lo largo del programa de formación se mantuvo un seguimiento asincrónico permanente. Esto implicó el acompañamiento en la entrega de un plan de gestión para la mejora e innovación escolar en una primera instancia y en la entrega de un trabajo final con recopilación de evidencias de implementación del Plan diseñado. Mediante el uso de un Tablero de Seguimiento (TAS) se llevó adelante un registro individual de cada participante, incluyendo su asistencia, para poder brindar actividades complementarias, casos específicos y entregas realizadas. Además del seguimiento asincrónico para las

Edificio Rectorado FUNC 1° piso, Centro Universitario.
Teléfono: +54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

entregas y las correspondientes devoluciones, se realizaron tutorías virtuales para acompañar la entrega final de su plan y la recopilación de evidencias.

El plan de mejora incluye 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. A continuación, se presenta en qué porcentaje fue seleccionada cada dimensión:

- Dimensión 1: Gestión estratégica y liderazgo pedagógico. El **16%** del total de los planes abordan esta dimensión.
- Dimensión 2: Trayectorias escolares y proyectos de vida de los/as estudiantes. El **42%** del total de los planes abordan esta dimensión.
- Dimensión 3: Propuestas de enseñanza y entornos de aprendizaje. El **42%** del total de los planes abordan esta dimensión.

3.3. Retroalimentación formativa

Luego de cada intervención asincrónica, se realizaron retroalimentaciones formativas personalizadas para cada uno de los directivos. Las retroalimentaciones incluían valoraciones, propuestas para la reflexión y la pregunta, y sugerencia de posibles caminos a seguir o espacios de mejora. En el caso de la última entrega, se incluyó una rúbrica con distintos niveles de realización del trabajo de acuerdo a la capacidad de análisis y reflexión, y a la presentación de las evidencias.

En el Anexo IV está la escalera de retroalimentación que se utilizó para la entrega de sus planes.

3.4. Fortalecimiento del Observatorio

Con el objetivo de fortalecer y enriquecer el observatorio de buenas prácticas de Gestión en [el sitio de Comunidades de Aprendizaje](http://www.mendoza.edu.ar/comunidad-de-aprendizaje) (www.mendoza.edu.ar/comunidad-de-aprendizaje), se han seleccionado aquellos Planes de Mejora y trabajos finales con un trabajo e implementación destacable.

3.5 Comunicación y divulgación del observatorio de buenas prácticas.

La selección y carga de recursos destacados fue divulgada mediante un comunicado a través de GEM, Redes Sociales y gacetilla.

V. IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORA INSTITUCIONAL

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Calle 24 de Mayo 1402 JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

A continuación, se describe la Tarea 4 vinculada a “Implementación de planes de mejora institucional” detallando las subtareas correspondientes:

4.1 Acompañamiento y seguimiento en la implementación de un Plan Estratégico de mejora institucional para alcanzar objetivos definidos en sus escuelas, por cada director.

4.2 Intercambio de experiencias

4.1 Acompañamiento y seguimiento en la implementación de un Plan Estratégico de mejora institucional para alcanzar objetivos definidos en sus escuelas, por cada director.

La entrega final proporcionó una instancia de análisis de concreción de las metas expresadas en el Plan de Mejora institucional, recopilación de evidencias de buenas prácticas de implementación y reflexiones sobre el proceso de la puesta en práctica. En el Anexo VI se incluye la escalera de retroalimentación utilizada para brindar devolución a las entregas de Planes de Mejora y la consigna de la entrega final, junto con su rúbrica. El 80% de los directores entregaron su trabajo final.

Se encuentran experiencias vinculadas tanto a la innovación pedagógica, a jornadas institucionales para la capacitación, y a propuestas de “escuelas abiertas” para compartir con el equipo de la institución, sus estudiantes y las familias. A continuación presentamos algunas imágenes que ilustran estas buenas prácticas.



"T4_01/08/2020 D. MONTICHELLI".



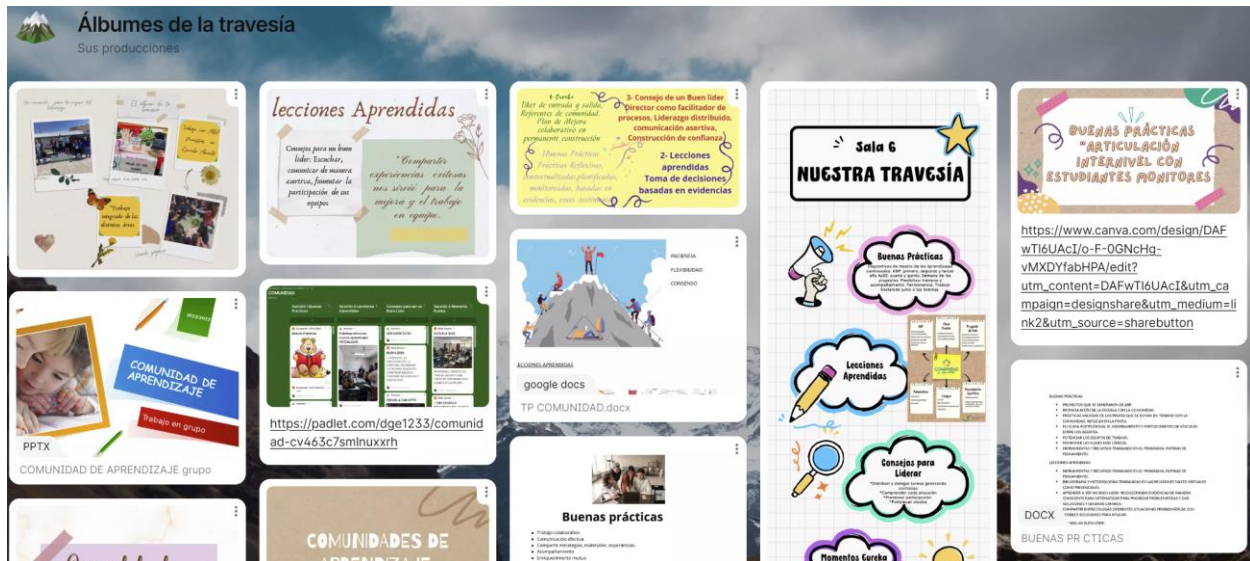
4.2 Intercambio de experiencias

En el mes de noviembre se realizó un intercambio de experiencias presencial en la provincia donde participaron todos los directivos y docentes que fueron parte de estos dos años de formación. En ese encuentro se pusieron en común prácticas y experiencias de distintas escuelas.

La Cohorte 2022 compartió sus buenas prácticas con el resto de los participantes de su comisión bajo la premisa de que, socializar las buenas prácticas permite aprender de otros, promover soluciones innovadoras y sostenibles, y proporcionar orientaciones que habiliten el desarrollo de nuevas iniciativas. El intercambio de buenas prácticas se promovió a lo largo de todos los encuentros, con un mayor énfasis en el último. Aquí se

Edificio Rectorado FUNC - Upsy, Centro Universitario.
Buenos Aires, Argentina - 14500 UFA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

incluye un [Padlet](#) que recopila las producciones de los participantes con el formato de “álbumes de la travesía” en los que recuperan aprendizajes, reflexiones y buenas prácticas.



VI. CIERRE

En el transcurso del año 2023, el programa ha impactado en 81 directivos de nivel primario y en sus respectivas comunidades, especialmente a través de la implementación de sus planes de mejora escolar. Se han llevado a cabo acciones vinculadas a la alfabetización, al proyecto de vida de los estudiantes, al liderazgo distribuido, a las propuestas de enseñanza innovadoras, entre otras. Se ha alcanzado un 89% de asistencia a todos los encuentros, un 93% de los planes de mejora entregados y un 80% de evidencias sobre las acciones implementadas.

Tras dos años de programa, hemos llegado a una serie de aprendizajes a destacar:

- El papel fundamental del trabajo colaborativo para alcanzar la mejora sostenible de los sistemas educativos.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

- La sinergia que se produce entre diferentes miembros de la sociedad es esencial para generar más y mejor educación.
- El respaldo del Gobierno a los equipos de gestión, que son los responsables de hacer que las cosas sucedan en las escuelas, es crucial y necesario.
- La importancia de habilitar un equilibrio entre encuentros presenciales y virtuales. La presencialidad como una instancia que fomenta la colaboración y el intercambio de ideas. La virtualidad, por otro lado, como un canal que permite llegar a cada rincón de la provincia.
- El valor de la combinación entre proximidad, flexibilidad y estándares altos, lograda a través del rol de los formadores.
- La construcción de una red de apoyo y acompañamiento mutuo como resultado de los espacios de intercambio entre colegas.
- La reflexión respecto de que la implementación de sus Planes de Mejora escolar era realmente posible, la identificación de evidencias tangibles que demuestra el impacto de sus acciones y el deseo por continuar sosteniendo el cambio.

Las encuestas efectuadas también contribuyen al proceso de aprendizaje continuo. En términos generales, las recomendaciones están vinculadas al horario de formación, a la extensión del tiempo dedicado al trabajo en grupos, colaborativo y al intercambio entre pares durante las reuniones, y la promoción de más encuentros presenciales. En lo que respecta a aquello que más aprecian, o valoran, encontramos la competencia de los formadores, las herramientas informáticas y teóricas, el seguimiento personalizado y constante, y las múltiples oportunidades para enriquecerse de las experiencias e intervenciones de sus colegas.

ANEXO I

Programa de formación

Curso: Gestión Estratégica y Liderazgo para el aprendizaje.

Destinatarios

El programa está dirigido a directores de escuelas de la Provincia de Mendoza. Estos directores han comenzado en 2022 un proceso de formación en el marco del Programa [Comunidad de Aprendizaje](#) impulsado por la Dirección General de Escuelas (DGE) de la provincia de Mendoza y acompañado por el [Consejo Empresario Mendocino](#) (CEM).

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Fundamentación

Las escuelas de la provincia de Mendoza que están participando del programa han comenzado en 2022 un proceso de formación en el marco de la iniciativa provincial, “Comunidad de Aprendizaje”, impulsada por la Dirección General de Escuelas de Mendoza y acompañada por actores como el CEM. Dentro de esta iniciativa, los directivos de las escuelas se han capacitado en el programa de Gestión Estratégica de Instituciones Educativas junto al CEM. Esta política busca promover cambios en los modos de pensar y hacer en la escuela, tanto del equipo directivo como del equipo docente, para mejorar las experiencias y resultados de aprendizaje de los/as estudiantes. Es en este marco que se propone el curso de “Gestión estratégica y liderazgo para el aprendizaje” con el objetivo de continuar fortaleciendo las habilidades de gestión de los equipos directivos en tanto líderes pedagógicos que aprenden y promueven que estos procesos de cambio se lleven a cabo en sus escuelas. Al mismo tiempo, somos conscientes de que estos procesos suelen generar mucha incertidumbre en la vida cotidiana de las instituciones escolares y por momentos se vuelven difíciles de sostener. Es por ello que el curso propone a cada escuela liderada por su equipo directivo diseñar e implementar un Plan Estratégico de mejora e innovación que consolide la visión y el rumbo de la institución en función al establecimiento de objetivos concretos. Y para contribuir a que las escuelas logren hacer esto ofreceremos un marco de orientación a partir de una serie de dimensiones y objetivos estratégicos generales 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

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 de 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. rediseñar y resignificar los espacios de aprendizaje

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Objetivos

Comunidad de Aprendizaje es un Programa que busca generar un cambio en la cultura escolar de cada institución a través de la formación de sus directivos y docentes. Es en este marco que se propone el curso de “Gestión estratégica y liderazgo para el aprendizaje. Nivel II” con el objetivo de 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 un liderazgo distribuido en sus instituciones.
- Fortalezcan su vínculo con otros directores provinciales que forman parte de la Red del Programa de Comunidad de Aprendizaje.
- Implementen su Plan Estratégico de Mejora e Innovación y presenten evidencias que den cuenta del proceso de transformación que experimentó cada escuela.

Pensar en procesos de transformación profundos en los modos de hacer y pensar en la escuela requieren de liderazgos fuertemente comprometidos con:

- la observación sistemática de los indicadores de rendimiento interno y académico;
- el monitoreo y la evaluación periódica de acciones y resultados de mejora;
- la conformación de equipos de docentes capaces de asumir el liderazgo en la implementación de proyectos de innovación pedagógica;
- la promoción de un clima escolar que favorezca el bienestar y la participación activa de docentes y estudiantes en la vida institucional

Con todo, consideramos que el mayor desafío para los equipos directivos en el marco de esta formación consiste 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.

Modalidad de cursada

Se proponen

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

- 6 encuentros de capacitación sincrónica (2 jornadas completas presenciales y 4 encuentros virtuales) para todos los grupos de directivos de los dos niveles.
- Actividades y seguimiento individual vía campus virtual entre encuentros.

Requisitos de cursada y aprobación

- Participar como mínimo del 75% de los encuentros sincrónicos (4 de 6).
- Entrega del plan de mejora revisado y contextualizado de la escuela.
- Entrega de la evaluación final integral.

La modalidad de trabajo será híbrida con instancias de trabajo sincrónico presencial y virtual que se complementarán con un acompañamiento asincrónico a distintas actividades que se irán proponiendo para su elaboración en base a las necesidades y deseos de cada escuela y comunidad.

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.

Módulo	Contenidos
i. Nuestro punto de partida (presencial)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión estratégica - Liderazgo distribuido: etapas del planeamiento con foco en la implementación del plan de acción: definiciones (objetivos, metas, actividades, plazos, recursos, roles) y desafíos (la correcta interpretación de los datos, determinar las causas, coherencia, articulación y clima institucional).

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.

+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar

 funcuyo

Módulo	Contenidos
ii. Monitoreo y documentación (virtual)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo hacer para que nuestro plan de mejora y transformación suceda? La agenda del director, delegación de tareas, elaboración de protocolos de acción. • Planeamiento estratégico con foco en el monitoreo y la documentación del proceso como memoria institucional de una escuela que aprende.
iii. Habilidades comunicacionales del director (virtual)	<ul style="list-style-type: none"> • La habilidad de comunicación como atributo clave del líder pedagógico: <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación interna y cultura organizacional ○ Comunicación externa e institucionalización del proyecto de innovación
iv. Clima escolar, y pedagogías de innovación retroalimentación y registro de evidencias (presencia l)	<ul style="list-style-type: none"> • Clima escolar y bienestar docente. • Pedagogía de innovación para el aprendizaje activo de los estudiantes. • La retroalimentación formativa y estrategias para ponerla en práctica. • El valor del registro de evidencias durante la etapa de implementación. • El director aprendiz y la importancia de promover entornos colaborativos de reflexión sobre las prácticas de enseñanza en la escuela.
v. La evaluación para la mejora escolar (virtual)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del plan vs. evaluar aprendizajes. Herramientas y asistentes para la evaluación de las acciones y proyectos de innovación contenidos en nuestro plan. • Retroalimentación formativa a las prácticas de enseñanza. Comunidad de Aprendizaje y reflexión sobre las prácticas. • Recopilación y cotejo de datos. Los datos, qué son, cómo utilizarlos y su accesibilidad y disponibilidad en la escuela.
vi. El líder que aprende en comunidad (virtual)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de buenas prácticas y logros alcanzados • Análisis y reflexión sobre los pasos dados hacia la mejora e innovación escolar.

Bibliografía de Referencia

Módulo I

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar

 funcuyo

- Bueno, Torrens, D. (2019). Neurociencia para educadores: Todo lo que los educadores siempre han querido saber sobre el cerebro de sus alumnos y nunca nadie se ha atrevido a explicárselo de manera comprensible y útil. Ediciones Octaedro.
- Del Pozo, M., Miró, N., Horch, M. y Cortacans, C. (2016) Aprender hoy y Liderar Mañana. El Colegio Montserrat: un futuro hecho presente. Tekman Books. Capítulo I.
- Cobo, C [Fundación Varkey] (2021) *¿Cómo construimos el futuro de la educación? Conversación con Cristóbal Cobo* [Video] Youtube. <https://youtu.be/8hQWT5Gzs5I>
- González, A., Lara, T., Magro, C., & Rodríguez, J. (2011). EOI Open Learning: un decálogo para la transformación del aprendizaje. Arbor, 187(Extra_3), 39-50.
- Krichesky, Gabriela J., & Murillo Torrecilla, F. Javier (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(1),65-83.[fecha de Consulta 31 de enero de 2022]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005>
- Maggio, Mariana (2018) Habilidades del siglo XXI : cuando el futuro es hoy : documento básico, XIII Foro Latinoamericano de Educación / 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Santillana. Disponible en: https://www.fundacionsantillana.com/PDFs/XIII_Foro_Documento_Basico_WEB.pdf
- Ministerio de Educación Argentina. Marco de Integración de los aprendizajes. Disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/marco_nacional_de_integracion.pdf
- Musons, J. (2021). Reinventar la escuela. Una brújula para familias y educadores para comprender la educación del siglo XXI.
- Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?. Revista de docencia universitaria, 6(2).
- Regi, C. [Nueva Educación] (2019) *Voces De una Nueva Educación - Coral Regí, Directora de la Escola Virolai en España* [Video] Youtube. <https://youtu.be/qD883DqpbV8>
- Rivas, A., André, F., Delgado, L. E., Aguerrondo, I., Anijovich, R., Furman, M., & Vota, A. (2017). *50 innovaciones educativas para escuelas*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. ro Universitario. Mendoza, Argentina. Marzo 2022. JMA.

info-func@uncu.edu.ar

- Tonucci, F. (2020). ¿Puede un virus cambiar la escuela? Barcelona: Grao.
- Tonucci, F [Aprendemos Juntos BBVA] (2019) V. *Completa. "Hay que cuidar el niño que fuimos y no perder esa mirada"*. Francesco Tonucci, pedagogo [Video] Youtube. <https://youtu.be/99nK77IWWk0>

Módulo II

- Aragay, X., Arnó, J., Borràs, P., Iniesta, D., Menéndez, P., Riera, P., ... & Ylla, L. (2015). Preparamos el terreno: 35 claves para propiciar el cambio educativo. Barcelona: Jesuïtes Educació. Picado Gatgens, X. HACIA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES CUALITATIVOS DE EVALUACIÓN.
- Espinoza, J. (2019) Manual Metodológico de Indicadores educativos. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Dirección Provincial de Evaluación y Planeamiento. Dirección de Información y Estadística. URL: <http://abc.gov.ar/planeamiento/informacion-y-estadistica/publicaciones-e-informes>
- Hopkins, D. (2019). Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: Una retrospectiva. Revista Eletrônica De Educação (São Carlos), 13(1), 26-57.
- Menéndez, P. [TEDx Talks] (2018) *El proyecto vital y la escuela del siglo XXI | Pepe Menéndez | TEDxLeon*. [Video] Youtube. <https://youtu.be/qlj6mLoFTM>
- Musons, J. (2021). Reinventar la escuela. Una brújula para familias y educadores para comprender la educación del siglo XXI.
- Romero, C. (2008). Hacer de una escuela, una buena escuela. Evaluación y mejora de la gestión. Aique, Buenos Aires.

Módulo III

- Aragay, X., Arnó, J., Borràs, P., Iniesta, D., Menéndez, P., Riera, P., ... & Ylla, L. (2015). Preparamos el terreno: 35 claves para propiciar el cambio educativo. Barcelona: Jesuïtes Educació. Picado Gatgens, X. HACIA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES CUALITATIVOS DE EVALUACIÓN.
- Regí, C. (2014). L'Escola Virolai. *Revista Catalana de Pedagogia*, 63-67.
- Gvirtz, S., Grinberg, S., & Abregú, V. (2007). La educación ayer, hoy y mañana. Buenos Aires: Aique. (El ABC de la pedagogía). - Capítulo 6: "Cómo construimos una escuela mejor".
- Gvirtz, S., & De Podestá, M. E. (2009). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Ediciones Granica.

ro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Módulo IV

- Anijovich, R. (comp) (2010): La evaluación significativa. Buenos Aires. Paidós. Cap. 4 (103-127).
- Anijovich, R. y Cappelletti. (2017). Transparentar y compartir: las rúbricas. El valor de los criterios e indicadores para la evaluación. Extractos de La evaluación como oportunidad. Capítulo 5. Buenos Aires: Paidós. Basurto, F. M. (2013). Desarrollo de hábitos docentes a través de comunidades de aprendizaje profesional para la transformación de la práctica educativa. REFLEXIÓN E INVESTIGACIÓN, 57.
- Carbonero, M. Á., Martín-Antón, L. J., & Reoyo, N. (2011). El profesor estratégico como favorecedor del clima de aula. European Journal of education and Psychology, 4(2), 133-142.
- DE PODESTÁ, M. E. G. (2018) Bienestar, emociones y aprendizaje. Aique
- Krichesky, Gabriela J., & Murillo Torrecilla, F. Javier (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(1),65-83.[fecha de Consulta 31 de enero de 2022]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005>
- Roget y Anijovich (Coords.) (2017). Práctica Reflexiva: Escenarios y horizontes. Avances del contexto internacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Aique Grupo Editor.
- Swartz R. J., Costa A. L., Beyer B. K., Reagan R. y Kallick B. (2008) El aprendizaje basado en el pensamiento. Cómo desarrollar en los alumnos las competencias del siglo XXI. Biblioteca de Innovación Educativa. SM Editorial.

Módulo V

- Anijovich, R. y Cappelletti. (2017). Transparentar y compartir: las rúbricas. El valor de los criterios e indicadores para la evaluación. Extractos de La evaluación como oportunidad. Capítulo 5. Buenos Aires: Paidós. Basurto, F. M. (2013). Desarrollo de hábitos docentes a través de comunidades de aprendizaje profesional para la transformación de la práctica educativa. REFLEXIÓN E INVESTIGACIÓN, 57.
- Roget y Anijovich (Coords.) (2017). Práctica Reflexiva: Escenarios y horizontes. Avances del contexto internacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Aique Grupo Editor.
- Pitluk, L. (2016). La gestión escolar: el desafío de crear contextos

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

para hacer y estar bien. Homo Sapiens Ediciones.
<https://elibro.net/es/ereader/udesa/67116?page=3>

- Romero, C. (2008). Hacer de una escuela, una buena escuela. Evaluación y mejora de la gestión. Aique, Buenos Aires.

Módulo VI

- Anijovich, Rebeca y Cappelletti, G. (2021) Formar en Práctica Reflexiva. Buenos Aires. Aique Grupo Editor
- Arndt, S. (comp.), Anijovich, R. (Asesora) (2015) Metacognición y Reflexión. Experiencias metacognitivas en el Nivel Inicial. AIQUE Educación.
- Basurto, F. M. (2013). Desarrollo de hábitos docentes a través de comunidades de aprendizaje profesional para la transformación de la práctica educativa. REFLEXIÓN E INVESTIGACIÓN, 57.
- Domingo Rot, Angel y M. Victoria Gómez Serés (2014) La Práctica Reflexiva. Bases, modelos e instrumentos. Madrid. Narcea Ediciones
- Krichesky, Gabriela J., & Murillo Torrecilla, F. Javier (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(1),65-83.[fecha de Consulta 31 de enero de 2022]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005>
- Roget, A. y Anijovich, R. (Coords.) (2017). Práctica Reflexiva: Escenarios y horizontes. Avances del contexto internacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Grupo Editor.
- Swartz R. J., Costa A. L., Beyer B. K., Reagan R. y Kallick B. (2008) El aprendizaje basado en el pensamiento. Cómo desarrollar en los alumnos las competencias del siglo XXI. Biblioteca de Innovación Educativa. SM Editorial.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

ANEXO II

I. Esquema Encuentro 1

Hora inicio	Actividad	Duración	Responsable a cargo	Material
8:30	<p>Acreditación, asignación de equipos</p> <p>Recibimiento con desayuno</p>	30 min		<p>Lista para acreditar (por FORMS QR)</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre y apellido de los directores. Si formaron parte de CDA 2022 Si lograron realizar la entrega del plan de mejora y recibir devolución
9.30	Apertura y bienvenida de autoridades provinciales	15 min	AB + Equipo DGE	
9:45	<p>Rompehielo: Colección de firmas.</p> <p>Se da a los directores una hoja con una tabla en la que haya un listado de características. Todos deben buscar un compañero que cumpla con cada una de las características dadas. El que logre completar toda la tabla resultará ganador.</p>	20 min	Vale	<ul style="list-style-type: none"> Lapiceras imprimir plantilla

"R4_01/08/2020 D. MONTICHELLI".

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

10:05	<p>¿De dónde venimos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del curso 2022 • Objetivos estratégicos del programa: Dimensiones y objetivos • Video de recapitulación <p>¿A dónde vamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos del curso 2023 - Situación cursantes - Entregas 2023 - Metáfora de la montaña con refugios <p>Calibrando nuestra brújula”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión Estratégica - Liderazgo pedagógico - Liderazgo distribuido - Comunidad de Aprendizaje 	40 min	AB (Diapo 4 a 10)	<ul style="list-style-type: none"> • Video de recapitulación del año 2022
10.45	<p>SINTONIZAMOS En grupos reducidos</p> <p>Momento inspiracional en donde directores que hayan realizado el año pasado CDA y hayan podido entregar su plan de mejora contarán cómo fue su experiencia.</p> <p>El objetivo es que quienes no lo hayan hecho puedan escuchar, hacer preguntas y motivarse.</p>	20 min	Vale	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas para responder
11.05	<p>Comentarios generales de los asistentes...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoración de la actividad - Ejemplo de plan de mejora 	15 min	AB Susie	
11.20-30	<p>Presentación de la consigna de trabajo individual según distribución en grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retomar el plan de mejora (2022) → Grupos 1 y 2 • Comenzar con el plan de mejora → Grupo 3 <p>Puesta en común divididos</p>	10 min 40 min	AB Susie	<p>Imprimir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo 1: Retrospectiva del barco de vela • Grupo 2: Espina de pescado • Biromes
12.20	<p>Cierre Dinámica Narodowski ¿cómo suena tu escuela?</p>	5 min	Vale	<ul style="list-style-type: none"> • Mashup de canciones

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

12.30	ALMUERZO			
14.00	Rompehielo: Mazo para Aprender de Grandes	15 min	Vale	<ul style="list-style-type: none"> • Mazo de cartas de Vale
14.15	Los irrenunciables del plan y los errores más comunes a la hora de elaborar el propio plan de mejora	15 min	Susie	<ul style="list-style-type: none"> • Los irrenunciables del plan.pdf
14 45	<p>Actividad grupal para reflexionar a partir de la experiencia de lo que implica pasar del diseño del plan en papel a la IMPLEMENTACIÓN:</p> <p>Dividir la sala en varios grupos. (tantos grupos como bolsas con materiales tengamos)</p> <p>1ra ronda armado de la estructura (15 minutos) A cada grupo se le entrega una bolsa con los materiales y una hoja en blanco</p> <p>Paso 1: Armar una estructura con las piezas que recibieron.</p> <p>Paso 2: Escribir un instructivo (paso a paso) para que otro grupo logre armar esa misma estructura.</p> <p>Paso 3: Intercambiar la hoja con instrucciones y materiales SUELTOS con el equipo de la derecha</p> <p>2da ronda (10 minutos)</p> <p>Paso 4: todos los grupos intentan armar la estructura con los materiales y las instrucciones que reciben. Gana el primero que lo logra.</p>	25 min	Vale	<ul style="list-style-type: none"> • Papel, • biromes • y piezas para armar estructura. (VALE)
15 10	Puesta en común y reflexión acerca del rol del director al momento de la implementación del plan - anticipar posibles dificultades o problemas	40 min	AB + SUSIE	
15 55	Trabajo sobre la plataforma	15 min	DGE	<p>Edificio Rec. de la F. U. N. C. - Centro Universitario. Mendoza, Argentina. M5502JMA.</p> <p>• Video Plataforma</p> <p>+ 54 261 449 4087. info-func@uncu.edu.ar</p>

"P4.01/08/2020 D. MONTICHELLI"

16.10	Próximos pasos y cuestiones administrativas: <ul style="list-style-type: none"> - Caso 1 y 2 Hacer ajustes del plan de acción en acuerdo con su equipo de docentes referentes - Caso 3 Completar el archivo y enviarlo al mail 	10 min	Vale	
16.20	Cierre: Video - trabajo en equipo Ticket de salida → ¿qué canción les gustaría que suene en sus escuelas?	10 min		Video
16:30	FIN DE LA JORNADA			

1. 30' | Acreditación, asignación de equipos y desayuno

Antes de comenzar, a medida que van llegando los directores y mientras van desayunando, se les pedirán sus datos para colocar en una lista en la cual se identificarán los “Casos” que tendremos en la sala. Lo harán completando el formulario a través del código QR. ¹

- El Grupo 1: directores que el año pasado han entregado su plan de mejora y han recibido devolución).
- El Grupo 2: directores que el año pasado no han cursado con CDA o no han entregado el Plan de Mejora).
- Código QR para la acreditación e identificación de grupo

2. 15' | Apertura y bienvenida de las autoridades provinciales

(9:30 a 09:45 - AB + Equipo DGE)

Las autoridades provinciales harán unas palabras de bienvenida para comenzar la jornada y luego, pasarán la palabra al equipo de implementación

¹ Esta información nos permitirá entender la situación de cada directivo respecto a su plan y anticipar los momentos en donde enfocamos según caso.

Edificio Rectorado FUNC, 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

3. 20' | Rompehielo: colección de firmas

(9:45 a 10:05 - Vale)

Para favorecer el reconocimiento entre pares, se da a los directores una lapicera y una [hoja con una tabla](#) en la que cada cuadrante tiene un listado de características. Se cuenta hasta 3 y todos deben buscar compañeros que cumplan con cada una de las características dadas. El que logre completar toda la tabla, grita “¡Basta para mí, basta para todos!” y resulta ganador. Es importante, chequear que es cierto lo que encontró.

- [Colección de firmas.pdf](#)
- Biromes

4. 30 min | Recapitulación de lo trabajado en el 2022, exposición dialogada teórica y presentación de objetivos para este año

¿De dónde venimos?

- Objetivos del curso 2022
- Objetivos estratégicos del programa: Dimensiones y objetivos
- Video de recapitulación

¿A dónde vamos?

- Objetivos del curso 2023
- Situación cursantes

Grupo	Situación del director al inicio del 2023	¿Qué se espera que logren al finalizar el curso de nivel II?
GRUPO 1	<ul style="list-style-type: none"> • Entregaron su plan de mejora • No cambiaron de escuela 	Ajustes menores al plan de acción en acuerdo con sus docentes referentes e implementación
GRUPO 2	<ul style="list-style-type: none"> • Entregaron su plan de mejora • Cambiaron de escuela 	Contextualización del plan de acción a las necesidades de la nueva escuela e implementación.
GRUPO 3	<ul style="list-style-type: none"> • No entregaron su plan de mejora • Continúan en su escuela 	Realización del plan de mejora adaptado e implementación.
	<ul style="list-style-type: none"> • No realizaron la capacitación en el 2022 • Ingresaron a una Escuela CDA 	

Centro Universitario.

+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
f funcuyo

- Entregas 2023
- Metáfora de la montaña con refugios

Conceptualización

Se hará un breve repaso conceptual con las “ideas clave” del año pasado en donde ellos mismos podrán aportar y trabajar sobre la correcta interpretación de un problema, los datos que lo validan, las posibles causas y las estrategias para resolver.

- “Calibrando nuestra brújula”
 - Gestión Estratégica
 - Liderazgo pedagógico
 - Liderazgo distribuido
 - Comunidad de Aprendizaje

5. 20 min | Sintonizando (“Project Tuning”) · en grupos reducidos

10:45 a 11 05

Momento inspiracional en donde directores que hayan realizado el año pasado CDA y hayan podido entregar su plan de mejora contarán cómo fue su experiencia.

- 1) Consultaremos aquellos que terminaron el plan, y continúan en sus escuelas.
- 2) Los dividiremos en grupos para la dinámica de project tuning buscando que por grupo haya una persona cuyo plan esté entregado y continúe en su escuela ([The Tuning Protocol: A Framework for Personalized Professional Development | Edutopia](#))

1. Presentación del proyecto (5 minutos)

Quien presente su plan de mejora contará de manera clara y sintética los aspectos claves de su plan de mejora

- Identifiquen un problema, con su causa
- ¿Qué objetivo se propusieron?

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

- ¿Qué acciones de mejora definieron?

2. Preguntas clarificadoras (2 min. preguntas y 3 min. rtas)

Quienes escucharon tendrán su espacio para realizar preguntas cortas y simples para que el presentador aclare aspectos puntuales que no se hayan comprendido

Por ejemplo...

- ¿Quiénes participaron en la definición de este plan de acción?
- ¿Cuánto tiempo les tomó poder completar el diagnóstico?
- ¿Con cuántos docentes comprometidos cuentan?

3. Preguntas de profundización (3 min. preguntas y 3 min. rtas)

Estas preguntas pueden ser más amplias y deben estar orientadas a entender el pensamiento del presentado para inspirar el propio proceso de definición.

Por ejemplo...

- ¿Si me tuvieras que anticipar un problema que me puede llegar a surgir en la etapa de elaboración del plan cuál sería?
- ¿Qué consejo me darías para facilitarme la tarea de escritura del plan?
- ¿Cuál fue tu mayor aprendizaje?

Algunas preguntas para utilizar como guía: ¿cómo fue tu experiencia al diseñar un plan de mejora? ¿Qué crees que podrías seguir profundizando? ¿Qué te gustaría que empiece a suceder al poner “en marcha” el plan?

El objetivo es que quienes no lo hayan hecho puedan escuchar, hacer preguntas y motivarse. Realizaremos una puesta en común sobre lo surgido y también abordaremos un plan de mejora ejemplo.

CASO | BUEN PLAN DE MEJORA

Problema: Los estudiantes de primer ciclo de secundaria presentan bajos índices de aprobación en las áreas de Lengua y Matemática.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Posibles causas institucionales:

- Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales y no generan el interés de los estudiantes ni promueven un aprendizaje profundo
- Hay poca retroalimentación del docente con información que permita a los estudiantes saber qué deben mejorar y cómo pueden hacerlo.
- Hay un alto índice de ausentismo tanto de estudiantes como de docentes.

Datos y evidencias:

- El 80% de los docentes sólo utilizan la exposición tradicional como estrategia de enseñanza.
- Las devoluciones que realizan los docentes se limitan a calificaciones numéricas o comentarios breves del tipo "¡buen trabajo! ¡Sigue así! ¡Seguí esforzándote!"
- 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 un docente de Lengua.

Plan de mejora

Posibles causas	Indicadores de punto de partida	Indicadores de llegada (meta)
Las estrategias de enseñanza son muy tradicionales y no generan el interés de los estudiantes ni promueven un aprendizaje profundo	El 80% de los docentes solo utilizan la exposición tradicional como estrategia de enseñanza.	Aumentar el porcentaje de docentes que en las propuestas de mejora proponen un 40%.

Plan de acción

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Acciones	Responsable	Plazo
1. Organizar grupos de estudio entre docentes para trabajar estrategias activas de aprendizaje.	Julián Fantón y Elsa Sánchez (Docentes referentes)	Frecuencia mensual. El tercer viernes de cada mes (desayuno, merienda).
2. Generar espacios de retroalimentación que permitan acompañar a los docentes en la revisión sus planificaciones.	Marta Pérez (coordinadora pedagógica del ciclo basico)	A partir del 17 de abril, quincenalmente.
3. Realizar observaciones de clase con su correspondiente retroalimentación para acompañar a los docentes en su práctica.	Pedro Gómez (director turno mañana) y Andrea Gimenez (directora turno tarde)	A partir del 24 de abril, quincenalmente.

Acciones de monitoreo y evaluación del plan

Acción a monitorear	Indicador de logro	Fecha de monitoreo	Responsable de monitoreo	Indicador de progreso
1. Organizar grupos de estudio entre docentes para trabajar estrategias activas de aprendizaje.	Se conformaron 5 grupos de estudio Se realizaron 2 encuentros hasta el mes de mayo inclusive	30 de mayo	Pedro Gómez (director turno mañana) y Andrea Gimenez (directora turno tarde)	Completar cuando se haya realizado el monitoreo
2. Generar espacios de retroalimentación que permitan acompañar a los docentes en la revisión sus planificaciones.	Se organizó un calendario con espacios compartidos entre docentes para reflexionar colaborativamente	30 de mayo	Marta Pérez (coordinadora pedagógica del ciclo basico)	

6. 50' | Trabajo individual en el Plan de Mejora

11:20 a 12:20 (AB con grupo 1 y 2 | Susie con grupo 3)

10 min | Explicación de cada situación (ya divididos según caso)

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
funcuyo

En este momento, se dividirán por grupos (identificados en la acreditación) con relación al avance en su plan de mejora para trabajarlo.

El Grupo 1 son aquellos directores que el año pasado han entregado su plan de mejora, han recibido devolución y tienen por objetivo: revisar y reajustar el Plan de Mejora a la situación actual de su escuela. Lo harán a través de una [retrospectiva](#) en la cual volverán sobre lo trabajado el año pasado y reflexionarán sobre lo transitado, las fortalezas, los logros, los puntos a focalizar y las trabas.

El Grupo 2 son aquellos directores que el año pasado no han cursado con CDA o no han entregado el Plan de Mejora, ellos tienen por objetivo: iniciar el Plan de Mejora. Para ello, se les dará una [plantilla](#) en la que tendrán una actividad diagnóstica y un ejemplo de plan de acción.

40 min | trabajo individual en grupos reducidos

Puesta en común (AB + Susie)

7. 5' | Cierre ½ día y dinámica ¿cómo suena tu escuela?

Dinámica de cierre: ¿cómo suena tu escuela?

(12:20 a 12:30 - Vale)

Inspirados en una dinámica de Narodowski en una jornada le pediremos a los directores que escuchen partecitas de 5 canciones y piensen cómo suenan sus escuelas, ¿qué canción los representa?.

Después de identificar levantando la mano cómo están sonando, anticipamos el próximo paso, posterior al almuerzo, que será el de empezar a hacer que las canciones que escribieron, puedan empezar a sonar a través de las implementaciones.

- Mash-up de canciones

ALMUERZO

8. 15' | Rompehielo (ver según posibilidad del espacio)

(14 a 14:15 - Vale)

- Mazo de Cartas: Cada participante recibirá una carta con una pregunta aleatoria. Tendrá que leerla y recordarla, porque la volverá a entregar.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Mezclando el mazo de cartas, repartiremos nuevamente las preguntas y el desafío será volver a encontrar la original de cada uno; ¿cómo? deberán cruzarse con una persona, hacerse la pregunta e intercambiar las respuestas para recibir una nueva carta hasta escuchar y encontrar las suyas.

Nombrando a Blejmar, abordaremos la dimensión “sujeto” de quienes gestionan.

- **Comunicación no verbal:** Se arma una ronda y comunicamos cómo llegamos al encuentro sin utilizar palabras, solo gestos. Uno de nosotros pasa al centro y con gestos comunica y el grupo debe intentar adivinar cómo está la persona. Algunas preguntas de reflexión que podemos incluir son: ¿Cómo fue reconocerlas emociones en el otro? ¿En qué otros momentos creen que se comunican las emociones de manera no verbal? ¿Qué otras maneras de comunicarlas emociones conocen? Posible variante: tener algún cartel con listado de emociones para no caer en “bien” o “mal”.

9. 30' Recapitulación | Irrenunciables

(14.15 a 14.30 - AB + Susie)

Los irrenunciables del plan	Errores comunes
El problema y sus posibles causas (y decimos posibles porque deberemos relevar indicadores para validarlos)	<ul style="list-style-type: none"> ● Poca claridad en la definición del problema ● Confusión entre problema y síntoma ● Problemas que se ubican en el círculo de preocupación ● Causas que no se vinculan con el problema identificado, ● Causas que sólo se refieren a cuestiones del contexto o externas a la escuela ● Causas que luego cuando se piensan las acciones no son retomadas
Los indicadores de punto de partida que dan cuenta de dichas causas	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de indicadores o sólo indicadores cuantitativos. ● No se muestra la tendencia de los datos. ● No se incluye ningún párrafo que analice o interprete los datos observados.
Las metas o indicadores de logro	<ul style="list-style-type: none"> ● No se define claramente la meta a alcanzar o no se especifica en qué tiempo o en qué medida se quiere mejorar ● En ocasiones se incluyen expresiones de deseo o acciones de mejora a realizar que debieran ser parte del plan de acción. ● Los indicadores de mejora definidos no dialogan con los indicadores de punto de partida ● Se establecen sólo indicadores de mejora para los aspectos cuantitativos pero no se formulan de tipo cualitativos.
las estrategias o líneas de acción que se proponen para trabajar dichas causas	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategias amplias “Acompañamiento de los alumnos en sus trayectorias”, figura el qué pero no el cómo ● Aparece una lista de actividades desordenada que no necesariamente dialoga con las causas identificadas
los plazos en que se llevarán a cabo esas acciones y los responsables de llevarlas a cabo dentro del equipo	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de responsables y plazos ● Definiciones muy amplias “segundo semestre”, “equipo docente” ● Un mismo responsable para muchas acciones
El monitoreo y la evaluación de las líneas de acción para asegurar su cumplimiento en tiempo y forma.	<ul style="list-style-type: none"> ● No se detallan los momentos en los que se piensa realizar el monitoreo ni qué herramientas se utilizarán. ● Se tiende a confundir la evaluación de los aprendizajes con la evaluación de las líneas de acción del plan de gestión.

10.25' | Actividad grupal: Construcción

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
 Mendoza. Argentina. M5502JMA.
 +54 261 449 4087.
 info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

(14.45 a 15.10 - Vale)

Actividad grupal para reflexionar a partir de la experiencia de lo que implica pasar del diseño del plan en papel a la IMPLEMENTACIÓN:

Dividir la sala en varios grupos. (tantos grupos como bolsas con materiales tengamos)

1ra ronda | armado de la estructura (15 minutos)

A cada grupo se le entrega una bolsa con los materiales y una hoja en blanco

- Paso 1: Armar una estructura con las piezas que recibieron.
- Paso 2: Escribir un instructivo (paso a paso) para que otro grupo logre armar esa misma estructura.
- Paso 3: Intercambiar la hoja con instrucciones y materiales SUELTOS con el equipo de la derecha

2da ronda | (10 minutos)

- Paso 4: todos los grupos intentan armar la estructura con los materiales y las instrucciones que reciben. Gana el primero que lo logra.

15' Puesta en común | Reflexionaremos sobre las siguientes preguntas:

(15.10 a 15.55 - Las 3)

- Momento 1: ¿Quién logró armar algo? ¿Cuán lejos o cerca están de lograr lo que decía las instrucciones? ¿Lo hubiesen podido hacer solos? ¿Necesitaron de otros? ¿Fueron fáciles de seguir las instrucciones? ¿Qué fue lo que les pareció más difícil? ¿Cómo se sintieron trabajando con aquello que escribió otro grupo? ¿Cambiarían algo de las instrucciones propias/ del otro? ¿Cuáles creen que son las oportunidades de mejora?
- Momento 2: ¿Cómo podemos asemejar esto con aquello que va a suceder este año en sus escuelas? ¿Qué pasa si el plan de mejora que escribieron es solo del director y no se abre el juego? ¿Qué sucederá si no involucramos a nuestros docentes en la implementación del plan de mejora? ¿Qué cosas suceden en la práctica que muchas veces no nos damos cuenta cuando escribimos? ¿Qué

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

35

pasa cuando intervienen otros actores? ¿Cómo creen que es la mejor forma para armar y comunicar “las instrucciones” del plan de mejora?

- General: Reflexión sobre el paso o el salto que significa pasar del plan escrito a la implementación práctica de lo que está escrito... que no es lineal ni sencillo, que no siempre sale como el otro espera cuando lo escribe... etc etc... hay mucha tela para cortar... quienes intervienen en la redacción del plan y quienes lo deben implementar... ¿entendemos todos lo mismo por ciertos términos que empleamos? ideas, conceptos? ¿Estamos alineados? ¿Qué sentimos al tener que implementar algo que escribió otro? la importancia de involucrar de entrada a los docentes referentes responsables de las líneas de acción de mejora... etc

11. Puesta en común dialogada y homologación de conceptos

Viéndolos trabajar en grupos pensaba, ¿cuántas veces, en lo cotidiano, nos damos el tiempo de trabajar así, en equipo, habilitando un liderazgo ampliado? ¿O, como dice Bernardo Blejmar, permitimos que lo impredecible irrumpa todo el tiempo en lo cotidiano?

Como sostiene Blejmar, “[...] el trabajo de dirigir una escuela pareciera ingresar en un territorio de enormes paradojas, donde no abundan ni las certezas ni las respuestas eficaces elaboradas de antemano Parece que lo cotidiano se va haciendo con la irrupción de lo imprevisible”. [diapo 48]

El objetivo de la actividad estaba dirigido a lograr algo concreto, LA IMPLEMENTACIÓN de una idea, un proyecto colaborativo. Cuando iba mirando lo que hacían los grupos, pensaba en las claves para, justamente, implementar un proyecto, aquello que debemos tener en cuenta para lograrlo.

Como plantea Blejmar, sabemos que en la escuela no hay certezas claras de lo que vamos a lograr, lo importante es tener un objetivo claro, y también los desafíos que ese objetivo implica. Nos debemos preguntar si es viable y pertinente, qué obstáculos prevemos y quiénes son las personas que nos ayudarán a sortear cada uno.

Lo primero a considerar, entonces, es eso: tener un objetivo claro. Por supuesto, sabemos que el gran paraguas es el objetivo de la mejora de los aprendizajes. Eso es lo que nos convoca. Ahora bien, este objetivo tiene que ser plasmado en acciones concretas, y estar bien fundamentado, es decir, tenemos que tener claro (y dejar en claro para todos los actores institucionales) el porqué de ese objetivo. Esto es lo que estuvimos trabajando el año pasado y seguiremos trabajando este año, el/los objetivos. Nuestro plan y las acciones que debemos llevar a cabo para lograr su concreción.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario,
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

La comunicación de nuestras acciones y de los responsables es clave, es un segundo paso sumamente importante, no sólo para que todos conozcan sus responsabilidades, sino para permitir que se involucren, que sea el proyecto de todos y cada uno de los miembros del equipo, y de la escuela toda. Para ello nos debemos plantear a quiénes interpela este objetivo y quiénes nos van a acompañar. Pero también, cómo vamos a lograr que todos se suban al barco.

Por eso, otra de las cuestiones a tener en cuenta es lograr el apoyo del equipo. Más aún, lograr que este equipo se involucre de manera activa, distribuyendo el liderazgo para que toda la institución sea responsable del cambio que queremos lograr / implementar.

Entrando en modo Mundial de fútbol, podríamos decir que igual que un DT, está en juego su habilidad para hacer jugar del mejor modo posible a los jugadores del plantel que dirige.

En consecuencia, lo que está en juego es nuestra habilidad como directivos para lograr que todo el equipo juegue de la mejor manera posible para lograr el gol; nuestra habilidad para distribuir el liderazgo, para lograr que ese objetivo sea el objetivo de todos.

Esta habilidad debe estar permeada por la escucha activa. Para que el equipo quiera intervenir e involucrarse, primeramente debe ser escuchado. A veces es difícil, falta tiempo, etc. pero si no tomamos en cuenta al equipo y sus intervenciones, éste no se va a embarcar en ningún proyecto que proponamos. Esto requiere tiempo, y para ello debemos pensar en espacios planificados de intercambio.

Una vez que logramos un objetivo común, nuestro rol pasa a ser el de un facilitador de procesos, lograr que la queja se transforme en un problema, para luego poder buscar la solución, que los miembros del equipo tengan la suficiente confianza en el líder como para expresar su disconformidad, oposición y luego poder buscar un frente común.

Resumiendo: En el enfoque de liderazgo compartido, el director debe actuar como un líder facilitador, creando un ambiente de trabajo positivo en el que todos los miembros de la organización se sientan motivados y comprometidos en el proceso de mejora. Para ello, el director debe fomentar la participación activa de todos los miembros de la institución educativa en la toma de decisiones y en la implementación del plan de mejora.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Además, es importante que el director establezca un sistema de comunicación efectivo y transparente, en el que se compartan las ideas y los avances del plan de mejora de manera regular. De esta manera, se fomenta la colaboración y la retroalimentación, lo que permite a la institución educativa adaptarse y ajustar el plan de mejora según las necesidades y circunstancias específicas de la institución.

En conclusión, el liderazgo compartido es un enfoque clave para la implementación de un plan de mejora en una institución educativa. Los autores como Fullan y Blejmar destacan la importancia de la colaboración y la cooperación en el proceso de mejora, y enfatizan en la importancia del papel del director como un líder facilitador que fomenta la participación activa de todos los miembros de la institución educativa.

¿Qué otros aspectos hay que tener en cuenta en relación con la mejora?

Recordemos que la implementación de un proyecto de mejora en una institución educativa es un proceso complejo y requiere la atención de múltiples aspectos. Según Silvina Gvirtz (2011), Claudia Romero (2017) y Victoria Abregú (2018), entre otros autores, la implementación efectiva de un proyecto de mejora implica la atención de aspectos como la formación docente, la evaluación de los aprendizajes, la gestión de recursos y la participación de la comunidad. Estos aspectos son a los que Uds. les estuvieron dedicando su atención al momento de construir su plan y los que estarán revisando. Son aspectos claves y su implementación es sumamente importante. Sin embargo, el CÓMO lo hacemos será de vital importancia para llegar a buen puerto. Además de la atención a aspectos claves como los mencionados, la implementación efectiva de un plan de mejora dependerá de nuestro rol como líderes efectivos, promotores y facilitadores de procesos.

12. Trabajo sobre la plataforma

(15.55 a 16.10 - DGE)

La DGE presentará a los directores como ingresar y trabajar en la plataforma.

- [Video plataforma](#)

13. Próximos pasos y cuestiones administrativas

(16.10 a 16 15 - Vale)

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

38

Presentaremos las fechas del próximo encuentro, las tareas a realizar por cada grupo de directores y cómo lo vamos a realizar.

Grupo 1 (directores que el año pasado han entregado su plan de mejora y han recibido devolución)

Van a iniciar un proceso de revisar y reajustar el Plan de Mejora a la situación actual de su escuela. Con la [retrospectiva](#) que les brindamos hoy el objetivo es que vuelvan sobre sus planes y en COLOR ROJO realicen los cambios y mejoras. Van a trabajar sobre los mismos archivos que el año pasado y será un trabajo de reajuste. Este trabajo será entregado 15 días después del 2do encuentro. Será un trabajo con devolución para luego poder implementarlo.

El Grupo 2 (directores que el año pasado no han cursado con CDA o no han entregado el Plan de Mejora)

Van a iniciar un proceso de creación del Plan de Mejora. Con la [plantilla](#) que les brindamos hoy, ellos iniciaron la actividad diagnóstica y reconocieron cuáles son los elementos de un plan de acción. Al día siguiente recibirán por mail las instrucciones para trabajar sobre un Plan en un documento compartido de google, en el cual se les va a estar haciendo un seguimiento más acompañado. Se los invita a realizar una Pre-entrega dentro de 15 días en donde plasmarán lo trabajado en el encuentro presencial para obtener una primera devolución (además en el caso que lo creamos necesario haremos un encuentro de recuperación) y luego, 15 días después del 2do encuentro harán una entrega final.

14. Cierre motivacional

(16 15 a 16 30 - AB y Susie)

Retomando la idea de pensar cómo suenan nuestras escuelas, cómo queremos que suenen, se los invita a trabajar en sus planes de mejora implementando y haciendo que las cosas sucedan (Blejmar).

IDEAS FUERZA | Hacer música, Liderazgo distribuido, CPA, acompañar

Pasamos el video: [One Direction - What Makes You Beautiful \(5 Piano Guys, 1 piano\) - The Piano Guys](#)

15. Ticket de salida: ¿qué canción les gustaría que suene en sus escuelas?

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

II. Esquema Encuentro 2

Hora de inicio	Actividad	Duración	Recurso de apoyo
10.10	Ingresa 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	

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

10:28	1. Placa de bienvenida y cortina musical de apertura del curso	2 min.	Canva del encuentro Música de fondo Entrada: Tema 1 de la playlist Huellas link a mismo tema en youtube como plan b Diapo 1
10.30	2. Bienvenida al nuevo refugio y presentación de los objetivos del encuentro y agenda	10 min.	Diapo 2
10.40	3. Ticket de entrada	5 min.	Ticket de entrada: Comisión 1 Comisión 2 Comisión 3 Comisión 4
10.45	4. Lectura del caso de la EES 24 "Secundaria a través del Excel"	20 min.	Caso de la Escuela EES 24 - Red de escuelas de aprendizaje
11:05	5. Breve puesta en común.	10 min	
11.15	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. Presentación de las diferentes herramientas en el padlet para que las puedan explorar post encuentro.	15 min	[1]

11.30	7. Trabajo en grupo reducido por nivel educativo:. Presentamos antes el padlet[2] y luego el ejemplo del Calendario de Indicadores.[3] (El calendario debe quedar a mano para que los directores recurran a él si lo necesitan durante la actividad.)	30min	Exposición dialogada Slides 1
12.00	8. Puesta en común. Reflexión acerca de la importancia de la documentación.	10 min	
12.15	9. Bonus Proceso de registro y documentación	5 min	
12.20	10. Próximos pasos		
12.25	11. Ticket de salida	5 min	Slide 26 Ticket de salida: Comisión 1 Comisión 2 Comisión 3 Comisión 4
12.30	Nos vamos escuchando la canción de Huellas		Música de fondo Entrada: Tema 1 de la playlist Huellas

1. Placa de bienvenida y cortina musical de apertura del curso
2. Bienvenida al nuevo refugio y presentación de los objetivos del encuentro y agenda
3. Ticket de entrada:

Poll de zoom

Título del poll: Ticket de entrada - Encuentro 3

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

Posibles respuestas:

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina.M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

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!)
4. Trabajo grupal Lectura y análisis del caso de la EES 24 “Secundaria a través del Excel”

Los directores irán a diferentes salas para trabajar en grupos reducidos. Les proponemos leer El caso de la EES 24 de Gral San Martín Buenos Aires) (p. 30 Red de Escuelas). y les pedimos que reflexionen sobre el mismo. Les sugerimos elegir un coordinador de grupo que pueda tomar nota de las reflexiones para luego exponer en la puesta en común.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

43

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

El caso de la EES 24 de General San Martín Secundaria a través del Excel

Al trabajar en las escuelas, los directores tomamos decisiones y muchas veces solucionamos urgencias que, si bien nos interpelan, no siempre son importantes. Muchas veces los árboles nos tapan el bosque y los supuestos nos tapan la realidad. Miramos todo el tiempo sin ver. La "ceguera institucional" es difícil de encarar, pero no imposible, requiere constancia, organización, participación, interpretación y acción. Todos los días completamos planillas y manejamos datos, pero ¿qué tan relevantes son esas informaciones en la escuela? ¿Cómo las organizamos? ¿Quiénes leen esos números? Y por sobre todo, ¿para qué sirven? Hay varias formas de usar la información "dura", pero en nuestra escuela vimos y decidimos que era fundamental y optamos por organizarla amigablemente para poder interpretar nuestra realidad.

En la secundaria donde trabajo volcamos la información en planillas, pero hay tres que quiero destacar: una sobre alumnos promovidos entre diciembre y marzo, otra sobre materias pendientes y otra sobre asistencia.

*La planilla de **alumnos promovidos** se elabora durante la inscripción, ya que la primera columna es matrícula inicial, y se completa con las entradas y salidas hasta la matrícula final. Durante el año, vamos completando la cantidad de chicos por curso que promociona en cada instancia de evaluación. Al com-*

30

31

pletar el cuadro, finalizando la tercera materia, tenemos la cantidad de alumnos promovidos, los recursantes y la instancia en que promovieron. Pero la información más valiosa que nos aporta la planilla es ver **cuándo intervenir** antes del cierre de año. Al terminar cada instancia de evaluación y el llenado de la planilla, la información se socializa y los docentes la analizan para ver qué sucedió para mejorar la situación. Por ejemplo, si en un curso hubo mucho ausentismo a las comisiones, nos cuestionamos si la comunicación de las fechas fue efectiva, si los chicos tenían los elementos para presentarse, si podemos implementar otras formas de evaluación, de comunicación, tutorías, etc. Así tomamos decisiones sobre nuestro accionar como educadores que impactan directamente sobre los estudiantes y su trayectoria educativa. Cuando la planilla está completa podemos cuantificar si nuestras acciones fueron efectivas o no; últimamente, nos está dando buenas sorpresas.

Lo mismo aplicamos con las **materias pendientes**: monitoreamos instancia por instancia e intervenimos con acciones concretas si es necesario.

En cuanto a la **planilla de asistencia**, cruzamos la información de ausentismo de los alumnos con el ausentismo docente y los usos del tiempo durante la contingencia. Los resultados, las interpretaciones y las decisiones tomadas en consecuencia sorprenden gratamente. La Red tiene mucho que ver con esto. Una de las decisiones tomadas e implementadas significó que más de una vez, en horas de ausencias o libres, se socializaron las propuestas y estrategias que estuvieran implementando los referentes de las distintas áreas. Esta socialización permite no solo que se capaciten algunos docentes, sino que la formación se haga extensiva y que los abordajes institucionales que se tomen al evaluar cada planilla tengan un correlato y un mismo objetivo. Entonces, podemos correr la niebla y recorrer juntos el camino seguro.

- **¿Cómo?** A través de planillas de Excel creadas en la escuela.
- **¿Quiénes leen estos datos?** Todos. En una escuela democrática todos somos responsables del proyecto institucional y de la concreción de la visión y los objetivos. Todos nos hacemos cargo.
- **¿Cómo se leen esos números?** Interpretándolos desde la escuela y hacia ella.
- **¿Para qué sirven?** Para tomar decisiones de mejora. Como Alicia fue a través del espejo², nosotros podemos ir hacia la mejora con el Excel, en una aventura de mirar y volver a mirar datos que nos muestran nuevas cosas.

Lic. MARÍA EMILIA DOVAL, directora.

Algunas preguntas disparadoras para ayudar al intercambio:

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

¿Qué les sugiere la experiencia de la directora de esta escuela? ¿Qué valoran de esta actividad? ¿Qué de esto les podría servir y que aún no hacen? ¿Qué sí hacen y podrían recomendarle a esta directora? ¿Qué otras sugerencias se les ocurren? ¿Qué podrían y van a tomar de esta experiencia?

5. BREVE PUESTA EN COMÚN

Compartir algunas conclusiones a las que llegaron con el grupo total.

6. 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”.

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.

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 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

Entrepreneurship, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

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. Esta es una parte sumamente importante para permitir la implementación de lo que hemos planificado.

Para la actividad un asistente muy útil para la organización de la agenda del director en relación con este tema: el CALENDARIO DE SEGUIMIENTO DE INDICADORES. En el presencial estuvimos hablando, justamente, acerca de que el monitoreo debe planificarse. En la vorágine de lo cotidiano, lo inesperado que nos asalta podría correrse de lo verdaderamente importante como es el monitoreo de las acciones que hemos implementado.

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 están relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes, que es el centro y objetivo de nuestra tarea. Como sugiere Abregú “hacemos hablar a los datos”. Algo que también debemos preguntarnos para el monitoreo es lo siguiente: ¿qué pasa cuando los datos desafían nuestras creencias o intuiciones? ¿o cuando aquellos datos que recabamos no alcanzan para definir certeramente el problema o para ir más profundo?

Debemos buscar más datos, y de diferentes fuentes. Algo de esto vieron en el caso de la Escuela EES 24. Para una comprensión más amplia, debemos mirar diferentes indicadores para poder cruzar los datos, indicadores cuanti con indicadores cuali. A modo de ejemplo, mirar la tasa de reprobados y mirar las observaciones de clases y cruzar datos. ¿Cuántos alumnos reprueban las clases que consideramos buenas y cuantos las que consideramos menos buenas? Es importante considerar la evaluación histórica de los datos, para descartar algún desvío particular, como, por ejemplo, el tema asistencia en tiempos de pandemia relacionado con la virtualidad. ¿Qué pasó en los últimos cinco años? De esto se trata el monitoreo, de volver siempre sobre los datos. De contrastarlos con la realidad. También vieron algo de esto en el calendario de Indicadores. Los indicadores de rendimiento interno siempre deben estar presentes.

Gestionar de manera estratégica implica implementar aquello que planificamos y para ello la escuela requiere de datos confiables, actualizados y contextualizados. Sin datos no tenemos la posibilidad de saber cuáles son los desafíos que debemos enfrentar, qué y cómo planificar para resolverlos, estableciendo prioridades para poner

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

en acción. Tampoco sabremos qué y cómo monitorear las acciones para verificar si vamos en el rumbo correcto.

Cuando analizamos los indicadores, 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.

Algo importante, los datos deben estar accesibles a todos los actores institucionales para poder ser motivo de análisis.

Insistimos en que 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● porcentaje de estudiantes aprobados/desaprobados por grado/año y disciplina

El último momento del proceso de mejora, llegará entonces como una maduración del proceso anterior: La evaluación final. Ésta nos permitirá conocer el impacto de las

Edificio Rectoral de FUNC, 30 piso, Centro Universitario,
Mendoza, Argentina, M5502JMA.
+54 261 249 4087.
info-func@uncu.edu.ar

acciones de mejora implementadas al cabo del plazo establecido para la implementación del plan de acción (un ciclo lectivo, dos, el que Uds. hayan establecido)). 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 todo lo mencionado, evaluar procesos y resultados representa el elemento clave del plan de innovación para la mejora, porque garantiza que se harán los ajustes necesarios.

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.

Presentación del [calendario de indicadores](#) y padlet con herramientas para el seguimiento,^[4]

7. TRABAJO EN GRUPO REDUCIDO

Les pedimos en primer lugar que considerando su propio plan de mejora y las acciones que han establecido, confeccionen un calendario de seguimiento anual. Pueden tomar algunas ideas del calendario de Indicadores que les mostramos. En un segundo momento compartirán su calendario con los demás directores. La idea es que juntos piensen en ese monitoreo que han establecido, si falta algo, y que entre todos ofrezcan sugerencias.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Calendario de seguimiento de indicadores

Una lectura oportuna de los indicadores contribuye a detectar señales de logro y alertas para actuar a tiempo. En la siguiente tabla se señalan los indicadores que se vuelven más relevantes en cada momento y ayudan a responder preguntas para orientar la gestión.

Momento	Nos preguntamos	Indicadores a observar
Al inicio del año	¿Cuántos alumnos hay en la escuela? ¿Cómo están distribuidos? ¿Hay alumnos con sobreedad? ¿Cuántos son repetidores? ¿Cuántos repitieron en la escuela? ¿Cuántos vienen de otras escuelas? ¿En qué años? ¿Hay alguno que necesite un apoyo especial?	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula • Cantidad de alumnos nuevos • Cantidad de alumnos reinscriptos • Cantidad de alumnos con sobreedad • Cantidad de repitentes
	¿Cuáles fueron nuestros resultados del año anterior? ¿Hemos mejorado respecto de ciclos anteriores?	Datos de cierre del año anterior: <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de repitentes, promocionados y alumnos según espacios adeudados • Abandono Interanual
Cada mes	¿Cómo avanza el dictado de clases? ¿Cómo es el nivel de ausentismo? ¿Hay algún alumno con su escolaridad en riesgo por ausencias reiteradas?	<ul style="list-style-type: none"> • Días Efectivos de Clase • Nivel de Asistencia General • Alumnos en Riesgo por Inasistencia • Abandono intra-anual
Al cierre de cada corte evaluativo	¿Cómo avanzan los aprendizajes? ¿Qué áreas suscitan más dificultades? ¿En cuáles hay mejor desempeño? ¿Tenemos algún área o sección que necesite un acompañamiento más cercano? ¿Y algún alumno?	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de Calificaciones por Materia y sección • Cantidad de alumnos con Espacios Curriculares No Aprobados
A fin de año	¿Cuáles han sido los resultados de este año? ¿En qué secciones o años tenemos más desaprobados y por qué? ¿Quiénes necesitan más apoyo? ¿Qué buenas prácticas podemos institucionalizar?	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Finales: • Variación de Matrícula identificando Abandono • Datos de Promoción directa, promoción con examen y no promovidos

2

Consigna:

1. Les proponemos que considerando su propio plan de mejora y las acciones que han establecido, confeccionen un calendario de seguimiento anual. Cada miembro del grupo trabajará sobre la tabla de monitoreo de su plan de acción. (10 min)
2. Luego de la instancia de trabajo individual, los invitamos a poner en común el trabajo realizado por cada uno, realizar aportes a sus compañeros y enriquecer sus propias propuestas.

8. Puesta en común

9. Breve bonus: procesos de registro y documentación

Queremos volver sobre una cuestión que el año pasado también hablamos: la importancia de la documentación. ¿Recuerdan el video de Gaudí? ¿Cómo lograr que aquello que hacemos pueda ser continuado, que no se pierda? El equipo va a ser testigo de la memoria, pero debe quedar un registro: nuestro plan estratégico. Siempre es importante, además, dejar un registro escrito de la interpretación y/o análisis que hagamos de los datos, como sustento para luego poder tomar decisiones informadas pero, además, para poder comunicar el porqué de nuestras decisiones. Sabemos que tanto el equipo como los agentes externos necesitan de la evidencia para comprender el proceso y subirse al barco.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

50

www.func.uncu.edu.ar
f funcuyo

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. 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 estimule y promueve el sostenimiento de prácticas de escritura, indagación y documentación pedagógica, y que habilite la reflexión sobre estas prácticas, con el objetivo de “renovar el pensamiento, el discurso y el debate pedagógico” dejando un rastro del proceso.

Volveremos sobre algunas de estas cuestiones en el próximo encuentro (algo de esto retomaremos cuando hablemos de la evaluación del plan tal vez).

10. Próximos pasos: Fecha de entrega y próximo encuentro.

11. Ticket de salida

Pensando en cómo empezamos el encuentro, ahora nos gustaría saber ¿qué frase te representa más? Votar... [\[5\]](#) [\[ED6\]](#)

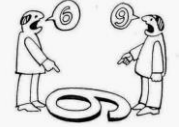
- Dato mata relato
- Planificar no implica dejar de lado la intuición sino reducir la improvisación.
- Los datos me desafían y a veces ganan la batalla.
- Se pierde mucho tiempo con los datos.
- Hay que dejar que los datos hablen

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

51

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

III. Esquema Encuentro 3

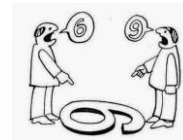
Horario	Actividad	Recurso de apoyo
10.30	1) Apertura y bienvenida	
10:35	2) Ticket de entrada : ¿Qué les sugiere la viñeta? En una o dos palabras definirlo. (Nube de palabras) 	Menti C1 <ul style="list-style-type: none"> • Votación • Resultados Menti C2 <ul style="list-style-type: none"> • Votación • Resultados Menti C3 <ul style="list-style-type: none"> • Votación • Resultados Menti C4 <ul style="list-style-type: none"> • Votación • Resultados
10.45	3) Presentación de la agenda de trabajo	
10.50	4) Introducción al tema	
11.00	5) Trabajo en grupo	
11:15	6) Puesta en común	
11:25	7) Fundamentos teóricos	
11:40	8) Trabajo en grupo Dividimos a los directores en grupos y cada uno ve un video diferente. A partir se promueve un diálogo colaborativo a partir de los videos ¿Cuáles son las características del buen líder comunicador? Armamos el "identikit" de un buen líder comunicador.	Carpetas por comisión Pep Guardiola / Fernando Trueba Ciclo Onda Expansiva Diálogo 1: Lila Pinto + Alfredo Hernando Calvo Gestión del cambio escolar 🚀 10 Secretos De Liderazgo De La Serie "New Amsterdam" Daniel Colombo
12:10	9) Puesta en común :	¿Padlet? Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario. Mendoza, Argentina M5502 JMA +54 261 449 4087. info-func@uncu.edu.ar

"P4_01/08/2020 D. MONTICHELLI".

	Presentación de los identikits y comentarios grupales.	
	10) <u>Síntesis de las características del buen comunicador</u>	
12:25	11) <u>Ticket de salida</u> : ¿Cómo es la comunicación en tu escuela hoy? ¿Con qué color te identificas? ¿con qué color te gustaría identificarte? Consignar brevemente en el chat.	<p>Menti C1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Votación • Resultados <p>Menti C2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Votación • Resultados <p>Menti C3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Votación • Resultados <p>Menti C4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Votación • Resultados

1) Apertura y bienvenida

2) Ticket de entrada: ¿Qué les sugiere la viñeta? En una o dos palabras definirlo. Luego realizaremos una Nube de palabras que resaltarán las de mayor recurrencia.



3) Presentación de la agenda de trabajo

4) Introducción al tema

La comunicación es un elemento primordial para pensar la gestión de cualquier organización. Tiene una función fidelizadora que tiene el potencial de inspirar una visión compartida entre los miembros que integran su comunidad. Además, la comunicación entretiene la cultura de la institución, que consolida el sentido de pertenencia y que es fundamental para atraer a los docentes, a las familias, al alumnado y miembros de la comunidad a que participen activamente y construyan conjuntamente el proyecto educativo. “Las conversaciones que se intercambian en una organización tejen una verdadera red que adquiere, en sus recurrencias, un estilo, una forma impregnada por la cultura del contexto y el texto institucional” (Blejmar, 2005: 38)

En definitiva, el objetivo principal de toda institución educativa es trabajar para la mejora de los aprendizajes de sus alumnos. Y para que ello suceda es primordial tener una estrategia comunicacional que sea coherente con ese objetivo y con el proyecto

Mendoza, Argentina M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

educativo particular de cada establecimiento. En este sentido, la comunicación es un elemento esencial para “hacer que las cosas sucedan” (Blejmar, 2005).

En tiempos de tantos cambios en el mundo educativo, de tanta incertidumbre y un claro llamado a transformar las prácticas para lograr la mejora de los aprendizajes, la comunicación será la principal aliada para lograr construir una visión común del norte al que se espera llegar como comunidad educativa. 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 a la comunidad educativa para promover la reflexión y que el verdadero poder de cambio reside en cada uno de ellos.

5) Trabajo en grupos

Elijan un objeto que tengan a mano: puede ser un mate, una regla, un celular, una hoja en blanco... o cualquier otro objeto que asocien con como ellos creen que funciona la comunicación en su escuela.

Los invitamos a compartir algunas ideas con los miembros del grupo. Les vamos a dar 15 minutos para este intercambio.

6) Puesta en común

Consigna: Se invita a quién lo desee a retomar el objeto con el cual se presentaron y comenten por qué lo seleccionaron.

7) Fundamentos teóricos

Pensar la estrategia comunicacional nos permite definir qué vamos a decir y cómo lo haremos con nuestros diferentes receptores de mensajes. La gestión de la comunicación nos debe ayudar a lograr un manejo adecuado de la relación con la comunidad educativa (familias, docentes, estudiantes, entorno, estado, etc.),

Peter Senge dice “denme una palanca y moveré el mundo”. Tomamos prestado este concepto ya que tener una estrategia de comunicación puede ser una palanca que permite consolidar el proyecto educativo de la escuela y lograr mayor cohesión y sentido de pertenencia entre los actores de la comunidad educativa, Todas las acciones de comunicación denotan la misión, valores y razón de ser, que recuerdan a cada uno lo esencial de la escuela, lo que da sentido a lo que desarrolla día a día. En síntesis: la cultura organizacional.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

“Las conversaciones que se intercambian en una organización tejen una verdadera red que adquiere, en sus recurrencias, un estilo, una forma impregnada por la cultura del contexto y el texto institucional” (Blejmar, 2005: 38)

Podemos tener un proyecto educativo que sea muy bueno, que sea innovador, de vanguardia, con el que se logren muchos aprendizajes, etc. pero si no se comunica bien, no se logrará la adhesión que se necesita. Por ejemplo, si tenemos un establecimiento en el que se decide empezar a trabajar por proyectos interdisciplinarios vinculados con los intereses de los alumnos, es muy importante que se comunique efectivamente al cuerpo docente, que se los involucre, que se los escuche, que se transmitan las razones y los beneficios de esta metodología de trabajo, que se los acompañe, que se los participe de las decisiones que serán necesarias tomar respecto de la organización escolar, etc. Lo mismo con las familias, estudiantes, habrá que explicarles, habrá que invitarlas a que vean a sus hijos con motivación por aprender, a que participen de los proyectos, hacerlos parte y comunicarles las evidencias de aprendizaje. De lo contrario, las reformas educativas, los cambios, las ideas, las propuestas quedan en un papel y no se traducen a la realidad. El verdadero poder de mejora está en las aulas, en las manos de los docentes, que son los que están cara a cara con los alumnos. Si no comunicamos bien, si no convencemos, si no involucramos, corremos el riesgo de que todo sea un “como si” (Rivas, 2014) y que no sea real.

Para que las cosas sucedan, como indica Blejmar, debemos comunicar el proyecto de manera efectiva a todos los interlocutores que deben intervenir tomando acción (docentes, estudiantes, apoderados, ministerio de educación, equipo directivo, etc). Como la escuela 24, el caso que vimos en el encuentro anterior. Fue una de sus propias conclusiones.

En la escuela, normalmente, se comunican actividades que se van a realizar, convocatorias a estas actividades y acciones que ya se han hecho, pero, comunicar va más allá de informar. La habilidad de comunicar del líder pedagógico tiene que ver con inspirar y contagiar entusiasmo en toda la comunidad educativa a través de un relato que los involucre y que transmita ilusión por el proyecto educativo que los une. Se trata de una habilidad para comunicar y que el resto pueda visualizar a dónde queremos llegar. Xavier Aragay

Consejos de Xavier Aragay:

- Debemos pensar en una comunicación desde el liderazgo directa, muy próxima, “alejada de los grandes discursos y muy cercana a las grandes ilusiones” (Xavier Aragay). Que diga las cosas por su nombre.


Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

- Que la comunicación sea basada en las personas y para las personas.
- Que la comunicación explique e invite. Explica el sentido de lo que queremos hacer e invita a sentirse protagonista del cambio. Invitar es imprescindible.
- Tener en cuenta que nunca son suficientes los esfuerzos por y para comunicar con sentido y de distintas maneras lo que queremos lograr y soñamos realizar.
- Debemos insistir siempre en el sentido de lo que soñamos hacer. No ha de preocuparte repetirlo una y otra vez.

8) Trabajo en grupo

(Dividimos a los directores en grupos y cada uno ve dos videos. Se promueve un diálogo colaborativo a partir de los videos

A continuación vamos a ver una serie de escenas de entrevistas, charlas y series. Les pedimos que vayan anotando características o rasgos distintivos que constituyen a un buen líder:

- Lila Pinto 1: La importancia de generar la condición de las conversaciones poderosas e importantes: <https://www.vibby.com/v/QyWex0cl1e>
- Lila Pinto 2: Visión estratégica y el vínculo con el profesorado: <https://www.vibby.com/v/mJyCxR9lJl>
- 10 secretos de liderazgo: <https://www.vibby.com/v/QyP3ZC9eke>
- Pep Guardiola: <https://www.vibby.com/v/7J7EmRcl1g>
- Victor Koppers: <https://youtu.be/qi-QsZK-7bY>
- Álex Rovira: <https://youtu.be/UTncF8FN3Tg>
- [Pep Guardiola / Fernando Trueba](#)
- [Ciclo Onda Expansiva | Diálogo 1: Lila Pinto + Alfredo Hernando Calvo | Gestión del cambio escolar](#)
-  [10 Secretos De Liderazgo De La Serie "New Amsterdam" | Daniel Colombo](#)

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Luego de haber visto los videos, les proponemos que realicen solo UNA de las siguientes consignas

- En la escuela se elegirá al buen comunicador y Uds. son parte del jurado. Elaboren una lista con las condiciones necesarias que tendrá que tener el aspirante para presentarse al concurso.
- Armar el “identikit” de un buen líder comunicador.
- Diseñar un cartel publicitario con las bondades del buen comunicador
- Elaborar un rap que contenga las virtudes del buen comunicador.

9) Puesta en común

Presentación de los identikits y comentarios grupales.

10) Síntesis de las características del buen comunicador

Montserrat del Pozo, destaca las siguientes habilidades comunicativas como esenciales para los líderes escolares:

- Escucha activa: Los líderes escolares deben ser capaces de escuchar activamente a su equipo de trabajo, las familias y los estudiantes para entender sus necesidades y preocupaciones. Esto es parte esencial de una buena comunicación.
- Dar retroalimentación: En la base de toda relación interpersonal está el feedback o retroalimentación.
- Inspirar una visión compartida. Comunicar efectivamente sus objetivos con una imagen inspiradora que sintetiza su sueño e impulsa a caminar hacia él.
- Comunicación clara: Los líderes escolares deben ser capaces de comunicar sus objetivos, planes y decisiones de manera clara y efectiva para evitar malentendidos y confusiones.
- Comunicación persuasiva: Los líderes escolares deben ser capaces de persuadir a los miembros de la comunidad escolar sobre la importancia de ciertas iniciativas y objetivos, especialmente en situaciones de cambio y transformación.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

- **Habilidad para la resolución de conflictos:** Los líderes escolares deben ser capaces de comunicarse de manera efectiva en situaciones de conflicto y ser capaces de encontrar soluciones creativas y efectivas que beneficien a todas las partes involucradas.

11) Ticket de salida

Del 1 al 5: puntuá tus habilidades comunicativas

Practico la escucha activa.

Ofrezco retroalimentación sistemáticamente.

Inspiro una visión compartida.

Soy claro en las comunicaciones.

Soy efectivo convocando y entusiasmando al equipo.

Resuelvo los conflictos de manera eficaz/ favorable para el clima institucional.

IV. Esquema Encuentro 4

Horario	Actividad	Encargado	Recurso de apoyo
8:30 a 9:00	Recibimiento		
9:15 a 9:55	Palabras de bienvenida 9:20 - Información sobre las áreas (mapeo) (10-15 min) Rompehielos Agenda Explicación del Mapa Objetivos (refugios) De dónde venimos y hacia a dónde vamos	Agus, Exe, Rocío Flor Susie	Enlace a la presentación PPT Mapa
9:55 a 10:20	Trabajo de evaluación final - Mostrar la consigna - Registro de evidencias (¿qué es una evidencia?) - Revisión de la rúbrica de	Susie y Flor	

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario,
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

"R4_01/08/2020 D. MONTICHELLI".

	<p>evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Próximos sincrónicos <p>(Canva editable montañas)</p> <p>Instructivo para la realización y carga de la entrega final</p> <p>En una palabra, ¿cómo se visualizan ante este desafío?</p>		
10:15 a 11:30	Clima y neurociencias	Agus B.	PPT
11:30 a 11:50	Café		
11:50 a 13:00	<p>Postas para ir rotando</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Registro de evidencias <p>Recapitulación de las postas: ideas fuerza y objetivos de cada espacio.</p>	Susie y Flor	<p>Comunicación</p> <p>Cartas Instrucciones Tabla</p> <p>Evidencias</p> <p>Cartas Instrucciones</p>
13:00 a 13:10	Ticket de salida		Afiche, post-its, cinta.
13:10 a 14:10	<p>ALMUERZO</p> <p>Leer (individualmente) el ticket de salida</p>		
14:10 a 14:25	Ticket de entrada	Flor	Triángulos
14:25 a 14:45	<p>Retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicación y división de grupos (5 min) • Preparación, armado de guión y ensayo (15 min) 	Susie y Flor	
14:45 a 15:25	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad de dramatización de casos • Puesta en común • Reflexión 		
15:25 a 16	<p>CIERRE EMOTIVO</p> <p>Próximos pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta 	de	

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario,
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

	retroalimentación - Ticket de salida - Calendario sobre cómo seguimos		
--	--	--	--

INICIO

Palabras de bienvenida

Rompehielos

Instrucciones

1. Se mueven por todo el lugar.
2. Se frena la música y tienen que jugar al piedra, papel o tijera con una persona (va a ser la pareja 1).
3. Se frena la música y tienen que responder: ¿Qué actividad te disminuye el estrés y te genera bienestar? (va a ser la pareja 2).
4. Se frena la música y tienen que describir una fortaleza suya. (va a ser la pareja 3).
5. Una vez definidas las parejas, vuelve a sonar la música y cuando frena, el que lidera establece qué se va a jugar: 1, 2 o 3. Los directores tienen que encontrar a su pareja y jugar o finalizar el intercambio.

Explicación: *El juego se relaciona con tener muchos frentes o líneas abiertas, con diversos objetivos. No solo tratar de implementar el plan, es decir, llevar a acabo las acciones, sino, también, hacer el seguimiento involucrando a las personas que llevan la acción adelante.*

Agenda

Presentación

- Objetivos (refugios)
 - De dónde venimos y hacia a dónde vamos (Próximos pasos del programa)
 - Trabajo final | Consigna
- Compartiremos en vivo el documento sobre el que estarán trabajando y la rúbrica de evaluación [MDZ | GELP | C2 | 2023 | Entrega Final](#)
- Se les enseñará cómo cargar la Entrega Final en el Campus

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Clima y neurociencias

Actividad postas: Comunicación y Evidencias

1) Posta de COMUNICACIÓN (20 min)

🕒 Actividad (15 min)

Instrucciones

Se les entrega un mazo de cartas que establecen el “qué” de lo que deben comunicar. Junto con el mazo se les entregan hojas con una grilla del juego “Tutti-Frutti” con las siguientes columnas: Qué, Cómo, Por qué y A quién.

- QUÉ: Los posibles escenarios
- CÓMO: Modos de comunicar algo y Medio
- POR QUÉ: Motivos por los que se comunica
- A QUIÉN: Actores de la escuela a quienes se comunica

- 1) Se saca una carta del mazo y se completa la columna “QUÉ”
- 2) A la cuenta de tres comienzan a completar las siguientes columnas.
- 3) Todos los participantes completan las columnas.
- 4) Se ponen en común las respuestas compartiendo sus justificaciones.
- 5) Se inicia una nueva ronda hasta completar los 15 min.

🕒 Instancia metacognitiva (5 min)

🌐 En el mapa: ¿Cuáles son mis tres claves a tener en cuenta a la hora de comunicarme?

2) REGISTRO DE EVIDENCIAS

🕒 Actividad (15 min)

- 1) Juego de Memotest (8 cartas)

ACCIONES	EVIDENCIAS
Talleres de planificación entre docentes paralelos para implementar estrategias didácticas no tradicionales	Planificaciones compartidas con inclusión de estrategias activas.
Observación de clases por parte del equipo directivo.	Registros de observación y notas de retroalimentación. (Protocolos de observación)
Implementación de estrategias de evaluación formativa	Rúbricas producidas y utilizadas por docentes de diferentes disciplinas incluidas en las planificaciones docentes.

Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar


Centro Universitario.

Creación de espacios diarios de lectura en voz alta.

Registros de audios de un mismo alumno en dos momentos temporales diferentes.

- 2) Reconocer si es una acción o una evidencia, y conectarlo con su par
- 3) Cómo podría convertir estos elementos en buenas evidencias
 - Fotos de niños leyendo.
 - Fotos de docentes dialogando.
 - Listados con horarios de reunión.
 - Planificaciones de diferentes materias.
 - Rúbricas de distintas materias.
 - Listado de textos seleccionados para su lectura.
 - Protocolos de observación elaborados.
 - Narraciones sobre la escuela sin incluir datos o evidencias.
 - Audios de chicos leyendo
 - Protocolos de observación con y sin evidencia (retroalimentación) incluida
- 4) ¿Cómo definirías qué es una buena evidencia?

Instancia metacognitiva (5 min)

 En el mapa: Antes pensaba que.... y ahora pienso que....

Recapitulación de las postas (🕒20 min)

Presentar la definición de una evidencia, ejemplos y contraejemplos sobre qué es una evidencia.

EJEMPLOS - ¿Cuál sería la evidencia que corresponde a mi objetivo?

¿Qué es una buena evidencia?

El Diccionario de la Real Academia Española define a la evidencia como “el conjunto disponible de hechos o de información que indican si una creencia o proposición es verdad o válida”, mientras el Diccionario Panhispánico de Dudas la identifica con la certeza clara y manifiesta de la verdad o realidad de algo.

En internet también encontraremos que evidencia significa: Certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar

La evidencia permite: demostrar algo, probar que es cierto o que se acerca a la verdad, por lo que la misma debe reunir determinadas cualidades y cumplir ciertos requisitos que no dejen margen a dudas o que, como verdad, no pueda negarse racionalmente.

Las evidencias de aprendizaje son pruebas sobre la evolución y resultado de un proceso de aprendizaje, confirman lo que los alumnos están aprendiendo o lo que han aprendido. ^o piso, Centro Universitario.

Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

¿Qué es una evidencia de logro?

Son síntomas, indicios, señales, rasgos o conjuntos de rasgos, datos e información perceptible, que, al ser confrontados con el logro esperado, nos dan evidencias significativas de los avances en pos de alcanzar el logro.

Algunos ejemplos:

Evidencias directas de aprendizaje: son de tipo visible, objetivo y tangible. Exámenes y trabajos escritos, ensayos, informes, exámenes, defensas y presentaciones orales, proyectos finales, evaluaciones de ejecución, mapas conceptuales, laboratorios y experimentos, portafolios.

Evidencias indirectas: Se basan más en lo que el aprendiz dice haber aprendido: Entrevistas, cuestionarios de aprendizaje, entrevistas sobre cómo les ayudó el aprendizaje, encuestas de satisfacción, reflexiones, grupos focales, simulaciones, etc.

Algunas características de las evidencias de aprendizaje:

- o Vinculación directa con el objetivo de aprendizaje
- o Relevancia para el evaluado
- o Variedad de diferentes evidencias
- o Autenticidad, reflejan situaciones y contextos reales
- o Consistencia en términos de formato y nivel de dificultad
- o Retroalimentación para el evaluado
- o Transparencia en cuanto a criterios de evaluación

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA RETROALIMENTACIÓN ALGUNOS TIPS:

UNA BUENA RETROALIMENTACIÓN DEBE:

- SER CONCRETA Y PRECISA
- PROVEER INFORMACIÓN CLARA Y ESPECÍFICA DIRIGIDA A UNA META
- PROVEER INFORMACIÓN SOBRE LA QUE SE PUEDE TOMAR ALGUNA ACCIÓN
- NO SER DEMASIADO EXTENSA
- SER DADA FRECUENTEMENTE, EN FORMA REGULAR
- TENER UN LENGUAJE DESCRIPTIVO, CLARO, Y AMIGABLE (FÁCIL DE COMPRENDER)
- REFERIDA A LAS CUALIDADES DE LA TAREA NO DE LA PERSONA
- OFRECIDA INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE LA PRODUCCIÓN DE O LA FALTA DE ELLA

UNA BUENA RETROALIMENTACIÓN REQUIERE :

- CRITERIOS CLAROS Y COMPARTIDOS
- FOCALIZAR EN SOLO ALGUNOS ASPECTOS
- ESPECIFICIDAD EN CUANTO A QUÉ SE HACE LUEGO
- SER SOSTENIDA EN EL TIEMPO
- REALIZAR PREGUNTAS QUE FAVOREZCAN LA REFLEXIÓN Y LA METACOGNICIÓN
- VALORAR AVANCES Y LOGROS
- OFRECER SUGERENCIAS Y ANDAMIAJE


Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Una buena retroalimentación NO es:

- Un consejo
- Una alabanza
- Una calificación

-Grant Wiggins

Ticket de salida (🕒10 min)

 **Pregunta para reflexionar** | Brújula con cuatro preguntas N/S/E/O

- 1) Eligen responder una pregunta en su mapa:
 - N: ¿Cuál es mi próximo paso a dar?
 - S: ¿Qué pregunta me surgió?
 - E: ¿Qué herramientas creo que son claves para avanzar en el camino?
 - O: ¿Quiénes quiero que me acompañen en lo que queda del camino?
- 2) Pegar post-its escribiendo una palabra sobre su respuesta a la pregunta

POR LA TARDE

Leer el ticket de salida de la mañana | A medida que van volviendo luego del almuerzo se invita a que lean lo que fueron anotando en los post-its

Ticket de Entrada: Triángulos Equiláteros

Dinámica de los Triángulos Equiláteros - Constelación (🕒15 min)

Instrucciones

- 1) Se arma una ronda grande con todos los participantes.
- 2) Cada participante debe identificar a dos personas, ya sea por como visten, porque las conocen, por que hoy se conocieron o por cualquier otro criterio. Deben recordar a las dos personas que eligieron.
- 3) La ronda se mezcla y los participantes cambian de lugar. Vuelven a identificar dónde se encuentran las dos personas que eligieron.
- 4) A partir de ese momento se les pide que intente armar un triángulo equilátero con las dos personas que eligieron, es decir, deben pararse a la misma distancia de las dos personas.
- 5) El juego termina cuando todas las personas logran armar su triángulo equilátero (SPOILER ALERT: Esto rara vez ocurre)
- 6) Se les pregunta a los participantes cómo se sintieron y si creen que lo lograron o no.

Explicación:

- Movimiento permanente de las organizaciones
- Mirar la gestión desde ese lugar sistémico

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

- Todo tiene un impacto sobre los otros actores y cómo a veces, ese dinamismo parece imposible, “no se puede”
- Aparece, a veces, la búsqueda del triángulo perfecto, y no se termina logrando nada. “Lo perfecto es enemigo de lo posible”. A veces en búsqueda de esa perfección se desarma lo que hay
- Cada movimiento repercutió en los demás
- La risa desdramatiza las situaciones, el antídoto de las preocupaciones
- Poner el cuerpo, involucrarse y pensar en diferentes roles

Retroalimentación: Puesta en escena

Recopilación de EJEMPLOS

Actividad (55 min)

- 1) Se dividen grupos de entre 4 y 6 personas y a cada grupo se le brinda una consigna con un caso en el que deben dar retroalimentación a sus docentes. Qué se les dice y quién le ofrece devolución a la dirección.
 - El docente referente plantea a sus compañeros la necesidad, importancia y recomendaciones para implementar el Programa Queremos Aprender.
 - El docente referente explica a sus pares el Programa de Fluidez lectora de manera incompleta. No presenta información suficiente.
 - La coordinadora pedagógica no logra implementar los talleres de formación en ABP.
 - Los docentes no logran aprovechar, de manera eficiente, el espacio virtual consensuado para compartir sus experiencias.
 - Se han creado bandas horarias para promover el trabajo en equipo pero ese tiempo se utiliza para otros fines.
 - La evaluación de los estudiantes continúa siendo solo sumativa, en las disciplinas con mayor nivel de desaprobados.
 - La dirección no logra incentivar a los docentes de los diferentes espacios curriculares a que trabajen interdisciplinariamente.
 - La docente de matemática con mayor porcentaje de desaprobados, tiene un porcentaje de inasistencias muy alto.

Cuentan con 15 minutos para definir cómo darían retroalimentación en ese caso particular y ensayar la dramatización del caso.

- 2) Se lleva adelante la puesta en común de las dramatizaciones.
- 3) Cada grupo ofrece su retroalimentación al grupo que le tocó según el protocolo especificado.

Se ofrecen distintos protocolos para que puedan dar su retroalimentación:

1. Primer Protocolo:

- Valoro
- Me Pregunto
- Sugiero

2. Segundo Protocolo:

- Te pido prestado
- Te regalo


3. Tercer Protocolo S.E.R.:

- Seguir haciendo
- Empezar a hacer

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

- Reformular


Instancia metacognitiva (5 min)

 Completarán en sus “mapas de reflexión” la siguiente consigna: ¿Qué consejos guardo en mi mochila en caso de que tuviera que atravesar por esta situación nuevamente?

Cierre

1) Próximos pasos

2) Ticket de Salida: Momento del Fogón

 Se genera un clima Se abre un espacio para que se respondan las consignas sobre el mapa:

Momento 1: Cierre del DÍA

“Foto” del momento del día | Invitar a compartir lo que fueron registrando en sus mapas
Allí escriben qué momento del día eligen y por qué.

Momento 2: Cierre de la TRAVESÍA

Reflexión fogón | De cara a lo que queda de la travesía de implementación, ¿qué le sumarían a este fogón para que siga ardiendo, creciendo, calentando, convocando, iluminando el proceso en tu escuela? Pueden ser acciones, personas, propuestas, ideas, etc.

 Momento de compartir en voz alta las dos reflexiones.

Cierre | Mar de fueguitos - Eduardo Galeano

"Un hombre del pueblo de Neguá, en la costa de Colombia, pudo subir al alto cielo.

A la vuelta contó. Dijo que había contemplado desde arriba, la vida humana.

Y dijo que somos un mar de fueguitos.

-El mundo es eso -reveló- un montón de gente, un mar de fueguitos.

Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás.

No hay dos fuegos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Buenos Aires, Argentina. M502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

"R4_01/08/2020 D. MONTICHELLI".

colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y gente de fuego loco que llena el aire de chispas. Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman; pero otros arden la vida con tanta pasión que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca se enciende".

3) Encuesta

V. Esquema Encuentro 5

Horario	Actividad	Encargado	Recurso de apoyo
10:30	Bienvenida y presentación de agenda		
10:35	<u>Ticket de entrada</u>		Menti
10:40 - 11	Actividad de grupos		Preguntas
11 - 11:10	Puesta en común		
11:10 - 11:50	Marco teórico		
11:50 - 12:10	Trabajo en grupos		Ejemplos
12:10 - 12:25	Puesta en común		
12:25-12:30	<u>Ticket de salida:</u>		

Ticket de Entrada - ¿Verdadero o falso?

1. Los datos son todo lo que se pueda representar en números - **F**
2. Las notas de un estudiante son ejemplo de datos - **V**
3. Los datos ayudan principalmente a lograr una mayor organización y orden - **F**
4. El uso de datos de una escuela beneficia principalmente al equipo directivo - **F**
5. Los datos de un año a otro carecen de relevancia - **F**
6. Los datos deberían ser accesibles solo al equipo directivo por su carácter de confidencialidad - **F**

Trabajo en grupo (20 mins)

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

67

Las primeras preguntas sirven como introducción.

- ¿Qué acciones de las previstas se están llevando a cabo? ¿de qué manera? ¿Qué resultados están obteniendo?
- ¿Cuáles están teniendo dificultades para ser implementadas? ¿por qué motivos?
- ¿Con qué información se cuenta sobre las acciones implementadas? ¿Cómo se recogió esa información? ¿Comparten estos datos o evidencias con el resto del equipo?

Puesta en común (10 mins)

Marco Teórico (40 mins)

¿Cómo hacer uso de los datos? / Trabajo con el GEM

Queremos hacer **foco** en

- qué se entiende por análisis de datos para la gestión educativa.
- ofrecer orientaciones y criterios para el análisis de datos
- Trabajar con ejemplos de los datos que tienen disponibles en el GEM

Marco teórico:

Sabemos que el uso y análisis de datos es un **proceso que de forma paulatina** debería ser incorporado en la escuela como un **aspecto central en la mejora escolar**.

Hemos trabajado esto a lo largo de estos dos años, pero ahora quisiéramos ir un poco más profundo. Sabemos que hay diferentes datos a considerar.

Cuadro de la página 34.

Primero debemos considerar si Es un dato interno, Externo, con qué datos contamos, dónde están ubicados, quiénes tienen acceso (todos los miembros del equipo deberían poder acceder) y dónde se encuentran almacenados, y siempre a quiénes se refieren: Son datos relativos a los estudiantes, a la enseñanza docente o a la gestión.

Cuadro pag. 35 con nuestros ejemplos del gem, etc.

Todo ciclo de uso de datos comienza con la revisión del dato, sigue con la toma de decisiones en base a lo que se piensa, analiza, interpreta y luego se concluye con la evaluación de acciones.

*Asimismo, y muy importante, se considera **la integración de fuentes de datos**ro Universitario. denominada **triangulación**, (algo que salió y conversamos en uno de los encuentros*

+54 201 449 408/
info-func@uncu.edu.ar

presenciales), el uso de múltiples fuentes de datos similares para mejorar la comprensión y la interpretación; y el acoplamiento, término utilizado para describir la conexión entre los datos y la práctica: de manera colaborativa los actores escolares interactúan observándolos, compartiendo ideas acerca de la práctica, validando pensamientos sobre la interpretación, y entregando referencia contextual adicional al triángulo de información a partir de sus propias experiencias. También, es importante que el equipo directivo revise y examine continuamente que los datos para tomar decisiones sean coherentes con la visión y la misión de la escuela.

Para comenzar a introducir una mayor capacidad de uso y análisis de datos se destacan **cinco** criterios u orientaciones para proponer otras interpretaciones/lecturas sobre los *datos*, que nos ayuden a ampliar la mirada, a hacer **nuevas preguntas** que nos **den información para la gestión** y toma de decisiones.

<ul style="list-style-type: none"> • Como es la lectura de datos (superficial o profunda) 	<p>1. Lectura de datos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • en qué medida tomamos decisiones basadas en datos 	<p>2. Toma de decisiones basada en datos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • con cuantas fuentes de datos trabajamos 	<p>3. Cantidad y tipos de fuentes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • quienes lo hacemos 	<p>4. Análisis colaborativo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • qué ventanas de tiempo consideramos (puntual o histórico) 	<p>5. Análisis longitudinal (análisis de datos considerando diferentes periodos).</p>

Vamos a desarrollar con más detalle cada uno de estos criterios a tener en cuenta y a medida que presentamos cada criterio, tendrán un momento de reflexión para preguntarse **en QUÉ NIVEL PERCIBEN QUE ESTÁN HOY** en su escuela en cuanto al USO y ANÁLISIS de datos y puedan después de este día pensar en acciones que les

+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar

 funcuyo

permitan dar un paso más para incorporar LA **GESTIÓN basada en EVIDENCIAS** como un elemento central de la mejora escolar.

En el chat dejaremos el acceso a un cuadro de doble entrada donde irán recogiendo sus reflexiones.

criterio	Nivel		Acciones para mejorar
Lectura de datos	Inicial		
	Intermedio		
	Avanzado		
Toma de decisiones basada en datos	Inicial		
	Intermedio		
	Avanzado		
Cantidad y tipos de fuentes	Inicial		
	Intermedio		
	Avanzado		
Análisis colaborativo	Inicial		
	Intermedio		
	Avanzado		
Análisis longitudinal	Inicial		
	Intermedio		
	Avanzado		

Criterio 1: lectura de datos

La lectura y el análisis de datos se pueden dar en diferentes niveles de profundidad. Desde una lectura literal hasta una que permita **realizar inferencias y/o predicciones**, es decir, establecer conclusiones, orientar acciones, advertir tendencias, prevenir problemas, etc.

Para ejemplificar la aplicación de este criterio, tomaremos como ejemplo los **gráficos del RATE Trayectorias**. Aquí trabajaremos con un caso hipotético en base a datos de

+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
funcuyo

alumnos de 7mo. Queremos enfatizar la importancia del criterio más allá del ejemplo, este criterio puede utilizarse al analizar cualquier tipo de gráfico.

Con esta salvedad, observemos el gráfico. El mismo presenta información, representada en distintos colores sobre la cantidad o % de alumnos que cuentan o presentan

- Trayectorias continuas
- Trayectorias intermitentes
- Trayectorias débiles
- Trayectorias discontinuas

Respecto al primer indicador, "Trayectorias continuas", los gráficos muestran que en 7mo A hay 14 y en 7mo B, hay 18. Asimismo, mientras que el B solo tiene 2 alumnos con Trayectorias Intermitentes, el A tiene 2 en Intermitentes, 3 débiles, y 1 discontinuas.

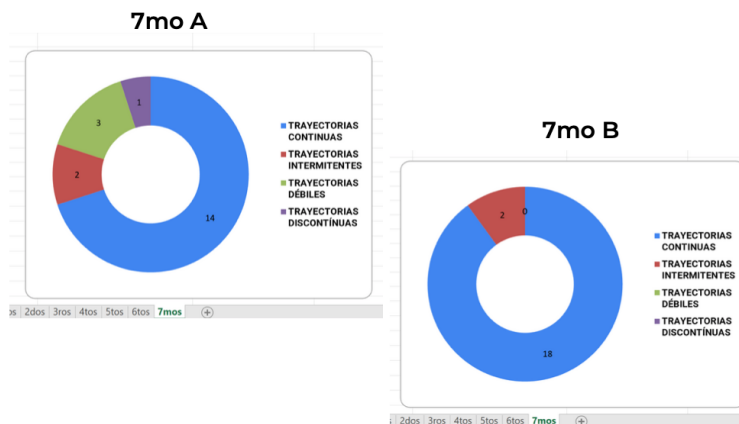
Frente a estos datos podríamos hacer 2 tipos de lecturas. Una lectura literal vs. profunda. Una lectura literal sería identificar los picos altos y bajos del gráfico, es decir donde nos fue mejor y donde necesitamos mejorar.

Criterio: Lectura de datos

1

red.
somos red

Gráfico: Trayectorias 7mo grado



Lectura literal VS. profunda

Literal: Literal: "Nuestro mejor resultado se da en 7mo B porque tiene 18 alumnos con trayectorias continuas, y, debemos trabajar más 7mo A porque presenta alumnos con trayectorias débiles e intermitentes"

VERSUS

Profunda: "Es necesario analizar en detalle los resultados obtenidos en "7mo B". Esa información podría ser útil para orientar y organizar el plan de trabajo para mejorar el % o cant. de alumnos las trayectorias continuas en 7mo A" (Reporte RATE).

Permite realizar inferencias, orientar acciones, advertir tendencias, prevenir problemas, etc

Literal: "Nuestro **mejor resultado se da en 7mo B** porque tiene 18 alumnos con trayectorias continuas, **y, debemos trabajar más 7mo A** porque presenta alumnos con trayectorias débiles e intermitentes"

vs

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

71

www.func.uncu.edu.ar
f funcuyo

Profunda: "Es necesario analizar en detalle los resultados obtenidos en "7mo B". Esa información podría ser útil para orientar y organizar el plan de trabajo para mejorar el % o cant. de alumnos las trayectorias continuas en 7mo A" (Reporte RATE).

1. Los picos nos dan señales y alarmas que nos ayudan a visibilizar donde se obtuvieron mayores logros o donde necesitamos mejorar o **priorizar acciones**. Pero también pueden ser fuentes para ayudarnos a ver **dónde necesitamos poner la lupa**, donde profundizar, y sistematizar lecciones aprendidas, obtener estrategias, o prácticas que funcionan para los propios docentes.
2. Por ello es fundamental generar **espacios** para que los docentes **puedan articular la información y compartir estrategias o prácticas** que les han dado buenos resultados, desde las experiencias de los propios docentes, para poder acompañar como equipo las trayectorias de todos los estudiantes. Prácticas para aplicar este criterio: comunidades profesionales de aprendizaje, formaciones situadas, donde se sistematizan lecciones aprendidas y se forman desde las experiencias de los propios docentes
3. Otro ejemplo: si tuviéramos nominalizada por alumnos una planilla con notas en Matemática o Lengua, podríamos identificar a los alumnos con mejor o menor desempeño.

Literal: Al hacer la lectura informe de desempeño de algún grado o año, por ejemplo 4to A, podemos hacer la misma lectura: "El mejor resultado en 4to A EN Matemática se observa en los alumnos X, Z Y y deben trabajar más alumnos S, Y E.

Versus

Profunda: "Es necesario analizar en detalle los resultados obtenidos de 4to A los alumnos X, Z Y. Esa información podría ser útil para orientar y organizar el plan de trabajo para mejorar el trabajo en con S Y E"

4. En función de este análisis, se pueden identificar alumnos que pueden ser priorizados y desarrollar estrategias o **planes de trabajo específicos** para **hacerles seguimiento**. Se pueden generar espacios entre alumnos con diferentes niveles de desempeño para compartir aprendizajes. A veces entre alumnos también se fortalece la explicación de ciertos temas, porque utilizan otras palabras, otro vocabulario más cercano, incluso generamos contacto, vínculo, sensación de pertenencia y de solidaridad entre alumnos.

FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Les pedimos ahora que sitúan en un momento en que hayan recibido un reporte de datos cuantitativos y determinen si:

- a) realizaron una lectura literal **sin dar cuenta de relaciones entre datos**, solo identificando picos
- b) realizaron la lectura de **datos interpretando relaciones entre ellos**
- c) realizaron **la lectura de datos estableciendo comparaciones, predicciones, inferencias**

Criterio \ Nivel	Inicial	Intermedio	Avanzado
Lectura de datos.	Se realiza una lectura literal de los datos, sin dar cuenta de influencias y/o relaciones entre ellos.	Se realiza una lectura de los datos que permite interpretar relaciones entre ellos.	Se realiza una lectura de datos interpretando relaciones entre ellos, estableciendo comparaciones, predicciones e inferencias.

Criterio 2: Toma de decisiones

Leer datos y darles significado es el primer paso, luego tenemos que desarrollar nuevas acciones. Es decir que la lectura es positiva en la medida en que permite guiar la **toma de decisiones** en la escuela.

Ejemplo: REGISTRO DE TRAYECTORIA ESCOLAR 2020: Información ampliatoria que se carga para cada alumno al final del ciclo, cuyos resultados se pueden ver al año siguiente volcados en un reporte general del grado. Es una planilla de seguimiento sobre el estado de situación de cada alumno según distintos indicadores.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Reporte Registro de Trayectoria 2020										
Escuela:										
División:										
FUENTE: GEM										
Alumnos	Documento	Preguntas								
		TRAYECTORIA	ACCESO A CONECTIVIDAD Y DISPOSITIVOS	CONECTIVIDAD	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	APOYOS RECIBIDOS	ACOMPañAMIENTO FAMILIAR	MOTIVACIÓN DEL ESTUDIANTE HACIA EL APRENDIZAJE	AUTONOMÍA DEL ESTUDIANTE FRENTE A LA TAREA	Registre en este espacio información relevante y valiosa para dar continuidad a la trayectoria del estudiante en el próximo año.
Xxxx Xxxx	nnn	Promueve al año inmediato superior con la totalidad de los aprendizajes prioritarios aprobados a diciembre 2020	Contó con paquete de datos - Contó con teléfono celular propio / tablet	Sólo se conectó esporádicamente (asincrónico y/o sincrónico, al menos dos veces por semana)	Whatsapp	Municipio: otro (especificar): RECIBÍ BOLSON DE MERCADERIA	La familia recepción y se apropió de las sugerencias de la institución	Se encontró desmotivado frente a lo escolar	Requiere constantemente de mediación pedagógica	Respuesta: LA ALUMNA DEMOSTRO POCO INTERÉS EN LAS ACTIVIDADES, SU FAMILIA EXPRESÓ EN VARIAS OPORTUNIDADES QUE MIA SE NEGABA A REALIZAR TAREAS. EN PROPUESTAS VIRTUALES LÚDICAS Y RECREATIVAS COMO POR EJEMPLO VIDEO DE EXPRESIÓN CON LENGUA DE SEÑAS SE NEGÓ A PARTICIPAR. LAS DEVOLUCIONES LAS REALIZÓ CON ALGUNAS DEMORAS Y FUERA DEL HORARIO Y TIEMPO ESTABLECIDO. LAS IMÁGENES ERAN BORROSAS Y A VECES NO SE LOGRABA LA COMPRENSIÓN DE LO ESCRITO.
Xxxx Xxxx	nnn	Promueve al año inmediato superior con la totalidad de los aprendizajes prioritarios aprobados a diciembre 2020	Contó con paquete de datos - Contó con teléfono celular propio / tablet	Se conectó periódicamente en horarios posibles para la familia	Whatsapp	Municipio: otro (especificar): RECIBÍ BOLSON DE MERCADERIA	La familia recepción y se apropió de las sugerencias de la institución	Demostó interés y disposición hacia el aprendizaje	Demuestra autonomía en la resolución de sus tareas en todos los campos de experiencias / espacios curriculares / áreas	Respuesta: MICHAEL ES UN ALUMNO QUE DEMOSTRO RESPONSABILIDAD EN LAS PROPUESTAS VIRTUALES.
Xxxx Xxxx	nnn	Promueve al año inmediato superior con la totalidad de los aprendizajes prioritarios aprobados a diciembre 2020	Contó con paquete de datos - Contó con teléfono celular propio / tablet	Se conectó periódicamente en horarios posibles para la familia	Whatsapp	Municipio: otro (especificar): RECIBÍ BOLSON DE MERCADERIA	La familia recepción y se apropió de las sugerencias de la institución	Demostó interés y disposición hacia el aprendizaje	Demuestra autonomía en la resolución de sus tareas en todos los campos de experiencias / espacios curriculares / áreas	Respuesta: LIZ ES UNA ALUMNA AUTÓNOMA QUE DEMOSTRO UNA ACTITUD RESPONSABLE Y COMPROMETIDA CON LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS. LA COMUNICACIÓN VERBAL DE LA ALUMNA ES SU FORTALEZA, EN LA VIRTUALIDAD REALIZÓ PREGUNTAS, CONSULTAS SOBRE DUDAS DE MANERA CLARA Y PRECISA.
Xxxx Xxxx	nnn	Promueve al año inmediato superior con la totalidad de los aprendizajes prioritarios aprobados a diciembre 2020	Contó con paquete de datos - Contó con teléfono celular propio / tablet	Se conectó periódicamente en horarios pautados por el/la docente estableciendo una rutina de trabajo	Whatsapp	Municipio: otro (especificar): RECIBÍ BOLSON DE MERCADERIA	La familia recepción y se apropió de las sugerencias de la institución	Demostó interés y disposición hacia el aprendizaje	Demuestra autonomía en la resolución de sus tareas en todos los campos de experiencias / espacios curriculares / áreas	Respuesta: BIANCA ES UNA ALUMNA CON EXCELENTES CUALIDADES MUY COMPROMETIDA EN LA RESOLUCIÓN DE ACTIVIDADES PROPUESTAS.

¿Qué hace la docente del grado en el 2021 cuando recibe el registro de trayectoria 2020?

- Podemos hacer una lectura analizando dónde y cómo están los alumnos respecto a indicadores de conectividad, apoyos recibidos, quién tuvo apoyo o no de la familia, quién mostró autonomía en los trabajos sincrónicos, etc.

Vs.

- Por el contrario, estos datos de cada alumno nos pueden servir de base para **adaptar estrategias, o fortalecer** el seguimiento para los docentes del año siguiente. como **el caso del alumno de la primera fila que precisa más apoyo.**
 - Puede evaluar el modo en que va a comunicarse con los estudiantes.
 - Como solicitar que se entreguen las tareas. Ej: solicitar participación en encuentros virtuales o considerar otras alternativas para quienes no tengan acceso a internet
 - Considerar alguna acción para realizar junto a dirección con las familias que están más alejadas del acompañamiento a los estudiantes.

1. Esta información puede resultar útil para identificar desde el inicio del ciclo a **quienes requieren acciones prioritarias** o estrategias o prácticas **alternativas**,
2. **Pueden realizarse planillas similares pero con la información de los estudiantes priorizados y pensar estrategias (entre varios docentes) para abordar las que sean las necesidades principales.**
3. Como vimos en el ejemplo de los días de lluvia, si bien algunos ítems pueden parecer en **nuestra zona de preocupación**, la forma en que los abordemos, es

Edificio Doctorado El IMC 1º piso, Centro Universitario.
info-func@uncu.edu.ar

decir si los interpretamos desde una perspectiva pedagógica, los incluimos en nuestra **zona de influencia** y así podemos pensar qué acciones implementar para fortalecer las trayectorias.

- Les pedimos ahora que piensen en un momento en que hayan mirado datos en la escuela y determinen si
 - a) analizaron **sin que influyera en decisiones o cambios de práctica**
 - b) analizaron y **reconocieron que sería bueno hacer cambios, pero no los planificaron.**
 - c) analizaron y pudieron tomar decisiones o hacer ajustes institucionales, definiendo **con claridad: objetivos, acciones, responsables.**

Criterio \ Nivel	Inicial	Intermedio	Avanzado
Toma de decisiones basada en datos.	Se analizan datos, pero esto no influye en la toma de decisiones o no se generan cambios en las prácticas institucionales.	Se analizan los datos y se toma conocimiento de la necesidad de tomar decisiones o hacer cambios, sin embargo no se planifican acciones concretas.	Se analizan los datos y se toman decisiones o se realizan ajustes en las prácticas institucionales. Se establecen con claridad los objetivos, acciones y responsables.

Criterio 3: Cantidad y tipos de fuentes

El análisis de datos se **enriquece** cuando se utilizan diversas fuentes, tanto cuantitativas como cualitativas. Esto permite análisis triangulados donde se integran diversas perspectivas y se combina la precisión de los datos cuantitativos con la mayor profundidad de los datos cualitativos.

Los **datos cuantitativos** hacen referencia a **cantidades** o representaciones numéricas, por ejemplo: notas académicas, puntaje de pruebas estandarizadas, datos demográficos, asistencia, etc.

Los **datos cualitativos** hacen referencia a las **cualidades** de algo, por ejemplo: opiniones o percepciones levantadas a través de entrevistas, grupos focales, observaciones, etc.

Por ejemplo: **Considerar una única fuente, es decir quedarnos solo con este dato**

Análisis del desempeño académico basado en puntaje de Evaluaciones.

VS.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Triangulación o considerar más de una fuente cuantitativa y cualitativa

Análisis del desempeño académico basado en puntaje de Evaluaciones. + Indicadores de RATE (Trayectoria p. 4))+ Informe de la maestra + entrevista a profesor jefe + fluidez lectora (si fuera nominalizada).

En función de este análisis, identificar alumnos que pueden ser priorizados.

1. Nuevamente ver las calificaciones nos da una primera noción (que podemos ver con claridad, más allá de los criterios de evaluación que pueden o no ser compartidos, entendemos que un docente mantiene un mismo estándar. Y así podemos ver quienes **requieren de una acción prioritaria**.
2. Donde el director pone la mirada, la escuela pone el foco. La palabra PRIORIDAD, priorizar implica eso. Ante muchos frentes o alternativas, tengo que comenzar por acá. Estos estudiantes que identifique son mi prioridad y por eso **me detengo a analizar, buscar más información para entender mejor su situación y poder brindar respuestas atinadas**.
3. Ahora bien, **para asegurarnos** podemos comparar los resultados en más de una asignatura (mismo tipo de indicador pero más cantidad) y ahí tener un mayor conocimiento. O también incluir otro tipo de datos, cualitativos o de informes para poder determinar qué está influenciando esos resultados (problema de salud, ausentismo, vínculo con los estudiantes, situación familiar, problemas de conexión).
4. Tener diversas perspectiva y profundizar en el dato **nos ayuda a poner en perspectiva si es bajo o alto el desempeño, encontrar causas**, contextualizar el dato, **como veíamos en los ejemplos del principio cuando analizaba la planilla de ausentismo (de los alumnos y de los profesores)**, calificaciones del primer trimestre. algún profesor con muchas faltas y alumnos de esa materia con mucho desaprobado. *(Calificación cierre de trimestre, prof de historia ausentismo alto asocia con malas notas).*

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

76

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

Evaluaciones

Tipo de evaluación	Tema	Fecha	Total de alumnos	Ausentes	Período de carga docente
Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Inicial	30/04/2021	21	-	<input type="button" value="Cargar notas"/> <input type="button" value="Notas EP"/>
Examen escrito	ESCUCHA-RENARRACIÓN-PRODUCCIÓN	28/05/2021	27	-	<input type="button" value="Cargar notas"/> <input type="button" value="Notas EP"/>
Examen escrito	ESCUCHA-REFLEXIÓN-RENARRACIÓN-PRODUCCIÓN	30/06/2021	28	-	<input type="button" value="Cargar notas"/> <input type="button" value="Notas EP"/>

Planilla de Evaluaciones y Notas

Nombre y Apellido	Periodo Único			Ac. Ap. Prioritarios	Acreditación Final
	Diag. Inic (20/04)	Exam. Esc. (28/05)	Exam. Esc. (30/06)		Calif. Final ()
Xxx Xxx	7.00	8.00	8.00		
Xxx Xxx	8.00	9.00	8.00		
Xxx Xxx	8.00	8.00	8.00		
Xxx Xxx	7.00	9.00	9.00		
Xxx Xxx	8.00	10.00	10.00		

Les pedimos ahora que sitúan en un momento en que hayan recibido un reporte de datos cuantitativos y determinen si:

- a) para analizar datos o tomar decisiones consideran solo un reporte o fuente de información, por ejemplo solo el reporte de fluidez lectora del GEM.
- b) para analizar datos o tomar decisiones consideran dos reportes o fuente de información (reporte nacional o evaluaciones de la institución)
- c) para analizar datos o tomar decisiones consideran más de dos reportes o fuente de información tanto cuantitativas (reporte nacional o evaluaciones de la institución) como cualitativas (entrevistas, observaciones de clase, etc.)

Criterio \ Nivel	Inicial	Intermedio	Avanzado
Cantidad y tipo de fuentes de datos.	Para comprender hechos o tomar decisiones se considera solo una fuente de datos.	Para comprender hechos o tomar decisiones se consideran dos fuentes de análisis de similares características (por ejemplo solo datos cuantitativos).	Para comprender hechos o tomar decisiones se consideran más de dos fuentes de análisis y de distintas características (cuantitativas y cualitativas).

Criterio 4: Análisis colaborativo

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Contar con distintos actores al momento de analizar y usar datos para la toma de decisiones es beneficioso, en particular si además pertenecen a distintas áreas, niveles, ciclos, disciplinas.

Vamos a ver como ejemplo una PLANILLA DE ASISTENCIA donde vemos la tasa de asistencia de alumnos, identificando la cantidad de asistencias justificadas e injustificadas en el año. Si bien en este ejemplo lo vemos por mes, la tabla, al representar **el total acumulado nos permite identificar los alumnos en riesgo. Esto puede indicar una alarma temprana..** |

1. Elegimos este ejemplo porque tiene las alertas (colores del semáforo) la asistencia, sobre todo en la primaria es predictor del desempeño en la secundaria. Y los estudiantes con más de 15 inasistencias están **en riesgo de abandono escolar**. Por eso es fundamental tomar estos casos para analizarlos y buscar revertir esta situación.

Para eso puede estar el docente solo, o bien vincular al gabinete psicopedagógico o a más docentes del nivel. Por ejemplo, podríamos identificar que hay estudiantes en dos cursos que son hermanos y entender que sería bueno realizar una acción destinada a mejorar el vínculo con las familias.

2. Involucrar a los docentes de diferentes años en la lectura de estos datos es útil para poder reflexionar de forma conjunta sobre la responsabilidad **COLECTIVA** en la TRAYECTORIA de los estudiantes. Pensar juntos estrategias, darle seguimiento a cada uno, porque cada chico importa.
3. Por otro lado, como vimos en el ejemplo de la sala de profesores es posible que algunos estudiantes tengan más **afinidad** con un docente o con un tipo de asignaturas y que la **percepción sobre su desempeño** cambie en función de esta afinidad. Así es como incluir en el análisis no solo a más personas, sino también a personas con diferentes perspectivas aporta mayor perspectiva y también creatividad en las respuestas.

Criterio 4

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

78

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

Alumnos 3° A - 2021

Inasistencias 1° Trimestre - Mes de Setiembre 2021 (01/09 al 30/09)

Días hábiles de cursado: 21

Documento	Nombre	Fecha de Ingreso	Fecha de Egreso	Resumen Mensual		Acumuladas		Totales		Total del mes	Asistencia	% de Asistencia
				J	I	J	I	J	I			
DNI 5	DIANA VICTORIA	01/03/2021		2.00	1.00	0.00	6.00	2.00	7.00	3.00	18.0	85.7%
DNI 5	ZIANO BENJAMIN	01/03/2021		3.00	2.00	0.00	7.00	3.00	9.00	5.00	16.0	76.2%
DNI 5	TEO SEBASTIAN	01/03/2021		0.00	1.00	2.00	4.00	2.00	5.00	1.00	20.0	95.2%
DNI 5	VEL	01/03/2021		2.00	2.00	5.00	5.00	7.00	7.00	4.50	17.0	81%
DNI 5		01/03/2021		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21.0	100%
DNI 5	SANTINO	01/03/2021		2.00	1.00	0.00	2.00	2.00	3.00	3.00	18.0	85.7%
DNI 5	VALENTIN	01/03/2021		5.00	0.00	0.00	2.00	5.00	2.00	5.00	16.0	76.2%
DNI 5	S, ABRIL GUADALUPE	01/03/2021		0.00	3.00	6.00	10.0	6.00	13.0	3.00	18.0	85.7%
DNI 5	LUNA VALENTINA	01/03/2021		1.00	1.00	0.00	6.00	1.00	9.00	2.00	19.0	90.5%
DNI 5	URIEL ADRIANO	01/03/2021		1.00	1.00	4.00	22.0	5.00	23.0	2.00	19.0	90.5%
DNI 5	RICIO	01/03/2021		0.00	5.00	15.0	32.0	15.0	37.0	5.00	16.0	76.2%
DNI 5	LENA	01/03/2021		6.00	1.00	6.00	3.00	12.0	4.00	7.00	14.0	66.7%

4 prácticas para favorecer la asistencia

- Una cultura escolar acogedora;
- Contacto personal con padres y familias;
- Programas y sistemas para abordar y mejorar el seguimiento; y
- Mantenimiento actualizada de registros y logística;

Fuente: <https://es.aft.org/ae/winter2019-2020/marsh>

Si vamos a la rúbrica, podemos volver a situarnos en el ejemplo que trabajamos al inicio sobre la situación en la sala de profesores.

Al referirnos a un estudiante puntualmente en algunas ocasiones puede haber consenso, pero en otras disenso.

- Que pasa si tenemos una ÚNICA PERSPECTIVA
- o trabajamos al interior de un departamento donde todos tienen focos similares.
- o si sumamos actores con perspectivas diversas.

Les preguntamos ahora entonces, si alguna vez se SENTARON A MIRAR datos con OTROS, quienes eran esas personas, como eran sus perspectivas con respecto a las de ustedes.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Criterio \ Nivel	Inicial	Intermedio	Avanzado
Análisis colaborativo de datos.	El análisis de datos se realiza de manera individual considerando una perspectiva.	El análisis de datos se realiza entre dos o más actores que pertenecen a equipos o departamentos con similares objetivos o focos de intervención.	El análisis de datos se realiza entre dos o más actores que pertenecen a equipos o departamentos con diversos objetivos o focos de intervención.

Criterio 5: Análisis longitudinal

El análisis de datos puede realizarse considerando un único periodo, o de forma longitudinal, es decir, considerando diversos periodos.

Esto facilita el realizar interpretaciones y/o proyecciones más adecuadas de los datos (es decir, predicciones de lo que podría pasar a futuro en relación a un determinado tema).

Para ejemplificar la aplicación de este criterio utilizaremos como ejemplo una planilla de rendimiento. En las primeras columnas tenemos el listado de cursos, con sus matrículas y en las siguientes la cantidad de alumnos promovidos y las tasas de promoción de cada uno de ellos. Si observamos la planilla vemos un dato que parecería alarmante en 1ro D.

Frente a esto, es posible hacer 2 tipos de análisis.

Único período:

Analizar la tasa de promoción de alumnos de 1º D en 2020, comparar con el promedio de la institución e interpretar que la asistencia es baja.

Diversos períodos:

Analizar la tasa de promoción de alumnos de 1º D en 2020 y también los datos de ese mismo curso en el año anterior. Se podría interpretar que si bien la tasa aún baja en relación al promedio de la institución, se ha obtenido una mejora en comparación con años anteriores.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Analizar los datos en clave histórica permite generar interpretaciones y/o proyecciones más adecuadas de los datos (ej. predicciones de lo que podría pasar a futuro respecto a una temática específica).

Les pedimos ahora que sitúan en un momento en que hayan recibido un reporte de datos cuantitativos y determinen si para analizar datos o tomar decisiones consideran:

- a) solo un único período por ejemplo solo la tasa de promoción del año que analizan del GEM.
- b) consideran dos períodos
- c) consideran más de dos períodos.

Nivel / Criterio	Inicial	Intermedio	Avanzado
Análisis de datos longitudinal, considerando diferentes periodos.	Se establecen conclusiones en base a datos tomados en un periodo específico y único.	Se interpretan datos correspondientes a dos periodos.	Se interpretan datos correspondientes a más de dos periodos, con el fin de establecer interpretaciones y proyecciones más precisas.

Enfatizar la importancia de tener registro de esos datos en diversos períodos para entender y contextualizar la trayectoria del alumno.

Claves para gestionar con datos



Hacer un análisis integral.



Considerar la actitud docente.

Planificar encuentros para el uso de datos.



Gestionar con evidencia.



Hederich Martínez y otros (2014)

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.

Mendoza, Argentina. M5502JMA.

3411 4494067.

info-func@uncu.edu.ar

Entonces y como para ir cerrando, algunas **Claves para gestionar con datos** que

desprendemos de estos 5 criterios.

1) HACER ANÁLISIS INTEGRAL

Acá pueden preguntarse: de donde tomo el tiempo para dedicarme a un análisis integral.

Una primera respuesta tiene que ver con la administración del tiempo.

Si lo pensamos con un ejemplo cotidiano

- Cuando abrimos la heladera y vemos que no hay leche ¿que hacemos salimos a comprar leche, para volver y descubrir que también faltaban huevos o pan? o Miramos antes de hacer una compra que tenemos, que necesitamos, quizás hasta que comidas vamos a preparar para anticipar otras necesidades.
- **Lo mismo sucede con el tiempo dedicado al análisis de datos.** Es un **tiempo invertido que nos ahorra el estar generando acciones de reacción** que consumen nuestro tiempo y sentimos que nunca llegamos a planificar.
- Tenemos que ir a buscar de datos y evidencias que nos permitan ampliar la mirada sobre lo que está pasando, aplicar distintos filtros y poder hacer zoom hacia adentro y hacia afuera de las distintas capas/dimensiones de la vida escolar para analizar las situaciones en toda su complejidad y no quedarnos sólo con el primer dato o testimonio que nos encienda la “alarma”

2) PLANIFICAR ENCUENTROS

- Si nuestro objetivo es compartir nuestro análisis con el equipo docente y hacer un buen uso de los datos disponibles para **trazar nuevos cursos de acción.** Para esto es muy importante planificar estas jornadas, hacer de manera anticipada una lectura de los datos para orientar la mirada del equipo hacia los puntos críticos.

3) CONSIDERAR LA ACTITUD DOCENTE

- Formar la mirada de nuestros docentes y generar un **clima de confianza** que nos permita trabajar para la mejora **sin que nadie sienta** que este análisis de datos puede ser utilizado **en su contra.**
- **Considerar las actitudes** de los docentes frente a este proceso, por ejemplo, si existe escepticismo, si se considera que el proceso genera una carga adicional de tiempo o se desconfía del uso que se dará a los datos.
- “No se es líder por las circunstancias que rodean a una persona, sean o no favorables, se es líder por las decisiones que se toman,

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
542014494087
info-func@uncu.edu.ar

sean o no favorables, se es líder por las decisiones que se toman a partir de las circunstancias". (del pozo)

Trabajo en grupos (20 min)

Se dividen en grupos y a cada uno se le asigna un ejemplo similar a los que han visto anteriormente en el marco teórico sobre el que deben debatir.

Puesta en común (10 min)

Cada grupo presenta el ejemplo que le tocó.

Ticket de salida (10 min)

Escribir un tweet que recoja la idea más importante que se llevan del encuentro (280 caracteres).

VI. Esquema Encuentro 6

Actividad	Duración	Recurso de apoyo	Responsable
1. Bienvenida al encuentro y ticket de entrada	10 min	Video Camino a la escuela	Sr y Jr.
2. Recapitulación del recorrido trabajado	5 min	Video de recapitulación	Jr.
3. Retrospectiva del viaje	25 min	Portafolios de cada persona u hoja de papel	Sr. y Jr.
4. Compartida en pequeños grupos	30 min 11.40	Grupos - CAJAS DE PREGUNTAS	Jr.
5. Cumbres del viaje	20 min	Padlet	Jr.
6. Evaluación de proyectos	15 min	Presentación	Sr.
7. Volvemos a la línea del tiempo y agregamos 2 ideas o conceptos	10 min	Rutina 4c	Sr.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
 Mendoza, Argentina. M5502JMA.
 +54 261 449 4087.
 info-func@uncu.edu.ar

8. Ticket de salida. Despedida final	5 min	Video	Jr.
---	-------	-------	-----

1. Bienvenida al encuentro y ticket de entrada

Recibimos a los participantes con la música de nuestro viaje.

Una vez que estén todos, los felicitamos por haber llegado al final de este recorrido, que en realidad es el **punto de partida para que esto siga en cada una de sus escuelas.**

Como ticket de entrada, les planteamos ver el siguiente [video](#) y que manden por el chat una palabra o idea que les provoca este video.

Reflexión: Muchas veces **damos por sentado ir a la escuela**, o que los chicos vayan a la escuela. O hacemos muchas cosas para atraer a los chicos a la escuela. ¿Cómo hacemos en la escuela para que valga el esfuerzo de llegar y estar ahí? Estos chicos tienen un sueño. **¿Cómo hacer para provocar eso en nuestros alumnos?**

2. Recapitulación del recorrido trabajado

Les vamos a presentar un video breve que **resume momentos** de todo el recorrido vivido con voz en off que resume los principales puntos trabajados.

Vemos el video y les dejamos algunas preguntas para que compartan por chat o que abran el micrófono:

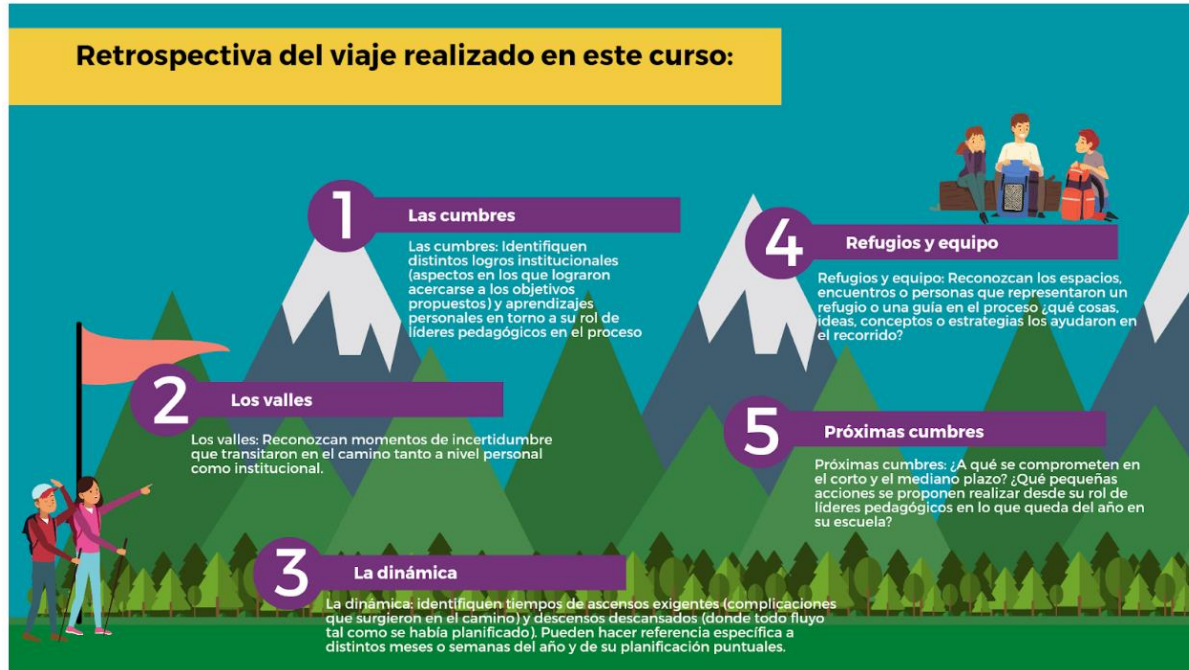
¿Qué pensamiento o sentimiento te inspira este video ahora que estamos terminando el recorrido vivido?

3. Retrospectiva del viaje

A propósito del final de este viaje, queremos que tengan un rato para que puedan **hacer la retrospectiva todos**, directamente en sus **portafolios** (si alguno tuviera algún problema con el acceso a su portafolios, pueden hacerlo en una hoja u otro documento).

Reflexionar sobre lo **vivido** nos ayuda a **afianzar aprendizajes**, identificar **puntos de mejora**, aquello en lo que hemos **avanzado**, aquello en lo que pensamos **diferente**, etc.

Dejamos música tranquila durante un rato para que puedan avanzar en esto. Ir avisando el tiempo para que se aseguren de escribir algo en cada apartado, al menos como ideas en bullet points que luego puedan retomar.



4. Compartida en pequeños grupos

En pequeños grupos de 3 o 4 personas, los invitamos a que puedan compartir lo que han escrito, específicamente en los puntos 2, 3 y 4 en base a las siguientes preguntas:

Deben ingresar en el siguiente [link](#) (que es un conjunto de cajas que tienen las preguntas) para comentar aleatoriamente lo que han trabajado.

Preguntas para las cajas:

1. ¿Qué momento de incertidumbre has transitado a nivel personal y/o institucional? ¿Cómo lo has gestionado? ¿Qué harías hoy si te enfrentaras a la misma situación?
2. ¿Qué has aprendido de los momentos de incertidumbre que te han tocado vivir, tanto personales como institucionales?
3. ¿Cuando se puso todo “más difícil”, es decir, cuáles fueron esos momentos de ascensos exigentes, en los que la montaña estaba muy empinada? ¿Qué actitud y acción tomaron para poder seguir avanzando?
4. ¿En qué momentos sintieron que todo “fluía más” respecto de este programa y en sus escuelas? ¿A qué piensan que se debió?
5. ¿Qué personas fueron fundamentales en este camino? Personas que, si no hubieran estado ahí, nada hubiera sido lo mismo ni posible ¿Cómo son estas personas y en qué sentido han sido para vos una guía?
6. ¿Qué espacios o encuentros han sido para vos un refugio?

5. Las cumbres del recorrido

Durante el recorrido de este curso, han logrado alcanzar ciertas cumbres, que vendrían a **ser los logros, pequeños o grandes éxitos** que se han propuesto y que han empezado a suceder. Una cumbre puede ser una **reunión de docentes para compartir buenas prácticas**, la realización de un **proyecto interdisciplinario**, la concreción de alguna **acción propuesta en sus planes de acción**, el **impacto en resultados** de alguna de estas acciones como por ejemplo la permanencia de alumnos en la escuela o el **cambio de las prácticas de enseñanza**. Las Cumbres pueden ser diferentes cosas, más grandes o más pequeñas.

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
funcuyo

Como este encuentro trata de **celebrar lo recorrido, el proceso y lo alcanzado**, les proponemos que se tomen algunos minutos para escribir en el siguiente **padlet** que les compartiremos por el chat, las cumbres que han alcanzado. Por más pequeñas que les parezcan, escriban en notas diferentes, todas las que encuentren.

Música y la gente va escribiendo.

Cuando ya han escrito, les damos a todos un rato para leer todos los aportes y poner likes (con los corazones) a los aportes que más relevantes o interesantes les parezcan a cada uno.

Música y la gente lee y va votando (importante dar tiempo para que la gente pueda leer todo y con detenimiento)

Se revisan los posts que más corazones tienen y se le da espacio a los que los escribieron para que amplíen sobre la experiencia que comentaron. El resto de los compañeros y facilitadores puede hacer preguntas o reflexionar sobre estos casos.

6. Marco teórico: ¿Cómo evaluar los proyectos de mejora desde la dirección escolar?

Carlos magro sugiere que:

“El cómo evaluamos condiciona la calidad y la durabilidad de los aprendizajes” (Carlos Magro, 2016)

Tradicionalmente concebimos la función de evaluar como una forma de señalar el valor de algo. Pero ¿qué es evaluar? La profesora Alicia Camillioni sostiene que

“Evaluar consiste, en principio, en emitir juicios de valor acerca de algo: objetos, conductas, planes. Estos juicios tienen una finalidad. La evaluación no tiene un fin en sí misma. No se evalúa por evaluar. Se evalúa para tomar decisiones con respecto a la marcha de un proceso”

(Camillioni, 1998)

Tradicionalmente, la evaluación ha tenido una función de certificación de los aprendizajes. Sin embargo, autores como Perrenoud (2008) proponen pensar a la actividad evaluativa como un instrumento de reajuste permanente de la actividad de enseñanza. Mientras que la primera perspectiva concibe a la evaluación como constatación de los aprendizajes adquiridos, la segunda conceptualiza a la evaluación como un medio pedagógico al servicio del aprendizaje. Concebida de este modo, se trata de una herramienta para recopilar información del desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje para realizar un reajuste permanente de la actividad escolar, en función de mejorar el aprendizaje de los estudiantes y los procesos de retroalimentación.

En este último sentido, “la evaluación es parte integrante del proceso de interacción que se desarrolla entre profesor y alumno. No es una función didáctica más, yuxtapuesta a las funciones correlativas de enseñanza y aprendizaje, sino que se estructura con ellas a la manera de un mecanismo interno de control.” (Camillioni, 1998)

Esto significa que deberá haber una coherencia entre la propuesta de enseñanza y las instancias de evaluación. Pero, ¿qué tipo de evaluación nos permitiría saber que han aprendido los estudiantes? De la misma manera que las situaciones reales de aprendizaje

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 291 449 4067.
info-func@uncu.edu.ar

promueven el aprendizaje situado, las actividades auténticas de evaluación se caracterizan por reproducir los modos en los que las personas utilizan dicho conocimiento en situaciones reales, y este es el tipo de evaluación que evidenciará el aprendizaje de los estudiantes. Es decir, permitirá saber si pueden aplicar aquello que han aprendido a la realidad.

En esta línea, Grant Wiggins propone tareas de desempeño auténticas para evaluar los procesos de aprendizaje de los alumnos. Anijovich y Cappelletti describen las características de estas tareas.

¿Qué elementos caracterizan a las evaluaciones auténticas?

(Anijovich y Cappelletti, 2017; Ravela, 2019)



Grant Wiggins y Jay McTighe (2005) también proponen un diseño de planificación alternativo, el diseño invertido, como una forma de alinear la enseñanza con la evaluación. Los autores alertan sobre dos problemas que suelen presentarse durante la enseñanza. El primero es la enseñanza centrada en actividades, y el segundo es cuando el objetivo es “cubrir” contenido, más que la profundidad o la comprensión de los mismos, o sea que nos preocupa más cuánto vamos a enseñar y si terminamos el programa, qué cómo lo vamos a hacer.. Ninguno de estos casos brinda una respuesta adecuada a las preguntas clave que se encuentran en el centro del aprendizaje efectivo: *¿Qué es importante aquí? ¿Qué sentido tiene? ¿Cómo me permitirá esta actividad, como estudiante, cumplir con mis obligaciones? Según los autores, el problema en ambos casos es que no hay grandes ideas que orienten la enseñanza ni un plan para asegurar el aprendizaje.*

En general, tenemos claro qué cosas nos gusta enseñar, qué actividades haremos y qué tipo de recursos usaremos; pero sin aclarar los resultados deseados de nuestra enseñanza, ¿cómo podríamos saber si nuestros diseños, nuestras planificaciones son adecuadas o arbitrarias? ¿Cómo distinguir entre un aprendizaje meramente interesante y un aprendizaje efectivo? Un aprendizaje perdurable? Y lo que es aún más importante, ¿cómo podemos aplicar estas consideraciones a la planificación? Un diseño pedagógico reflexivo y centrado requiere que nosotros, los profesores, los directivos y los autores de currículos hagamos un cambio

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

importante en nuestro pensamiento sobre la naturaleza de nuestro trabajo. El cambio implica pensar acerca de los aprendizajes específicos deseados y las evidencias de dichos aprendizajes antes de pensar sobre lo que nosotros, como profesores, haremos. Aunque las consideraciones sobre qué enseñar y cómo enseñar podrán dominar nuestro pensamiento como un hábito, el resto está en enfocarnos primero sobre los aprendizajes deseados, a partir de los cuales la enseñanza adecuada se desarrollará de manera lógica. Nuestras lecciones, unidades y cursos deben ser deducidos lógicamente a partir de los resultados deseados. A partir de qué queremos lograr, surgirá el cómo lo lograremos. El currículo debe exponer los modos más efectivos de lograr resultados específicos.

El enfoque que proponen Wiggins y McTighe; el “diseño inverso”, se constituye en tres etapas.

- Etapa 1: Identificar los resultados deseados ¿Qué deberían saber, comprender y ser capaces de hacer los estudiantes? ¿Qué contenidos valen la pena comprender? ¿Qué comprensiones duraderas son deseadas? En la Etapa 1 tomamos en cuenta nuestras metas, examinamos los estándares de contenidos establecidos (nacionales, estatales, distritales) y repasamos las expectativas del currículo. Ya que tradicionalmente tenemos más contenidos de lo que razonablemente podemos tratar en el tiempo disponible, tenemos que elegir. La primera etapa en el proceso de diseño exige claridad acerca de las prioridades.
- Etapa 2: Determinar evidencias aceptables ¿Cómo sabremos si los estudiantes han alcanzado los resultados deseados? ¿Qué aceptaremos como evidencias de la comprensión y competencias del estudiante? La orientación del diseño inverso sugiere que pensemos en una unidad o curso en términos de las evidencias de evaluaciones recopiladas y necesarias para documentar y validar que el aprendizaje deseado ha sido alcanzado, no simplemente como contenido a ser cubierto o como una serie de actividades de aprendizaje. Este enfoque alienta a profesores y planificadores de currículos a “pensar como un evaluador” primero, antes de diseñar unidades y lecciones específicas, y así considerar por adelantado cómo determinarán si los estudiantes han alcanzado las comprensiones deseadas.
- Etapa 3: Planificar experiencias de aprendizaje y enseñanza con resultados claramente identificados y evidencias de comprensión adecuadas, ya es momento de analizar detalladamente las actividades de enseñanza más adecuadas. Varias preguntas clave deben ser tomadas en cuenta en esta etapa del diseño inverso: ¿Qué conocimientos (hechos, conceptos, principios) y habilidades (procesos, procedimientos, estrategias) favorables necesitarán los estudiantes para poder desempeñarse de manera efectiva y lograr los resultados deseados? ¿Qué actividades dotarán a los estudiantes con los conocimientos y habilidades necesarias? ¿Qué deberá ser enseñado e instruido, y cuál será la mejor manera de hacer, teniendo en cuenta los objetivos de desempeño? ¿Qué materiales y recursos son los más indicados para lograr estos objetivos? Adviertan que los detalles de la planificación de la enseñanza —las elecciones acerca de los métodos de enseñanza, la secuencia de las lecciones y los materiales— pueden ser completados con éxito sólo después de haber identificado los resultados y evaluaciones deseadas y de haber considerado lo que éstos implican. La enseñanza es un medio hacia un fin. Tener un objetivo claro ayuda a enfocar nuestra planificación y orientar acciones con propósitos hacia los resultados previstos. El diseño inverso puede ser considerado, en otras palabras, como un análisis intencionado de tareas: dada una tarea que vale la

Edificio Rectorado FUNC, 10º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 2614494087.

info-func@uncu.edu.ar

pena y que debe ser cumplida, ¿cuál es la mejor manera de equipar a todos? O también podríamos pensarlo como armar un itinerario inteligente, utilizar un mapa: dado un destino, ¿cuál es la ruta más efectiva y eficiente? O podríamos pensarlo como en una planificación de entrenamiento: ¿qué deben dominar los estudiantes si deben desempeñarse efectivamente? ¿Qué cuenta como evidencia? De la misma manera que, nosotros como adultos, planificamos un procedimiento en base a aquella tarea que debemos cumplir.

Metas:	
Los alumnos comprenderán...	Preguntas esenciales..
Los alumnos sabrán...	Los alumnos podrán...
Evidencias de evaluación	
Tareas de desempeño	Otras evidencias...

Un director que se encuentra enfocado en el aprendizaje de sus alumnos ante todo, y que esté dispuesto a ser, además de un líder pedagógico, un líder aprendiz, como sugiere Fullan, es el que puede llevar adelante este tipo de propuestas, que contribuirán a la mejora de los aprendizajes. Como ya lo hemos conversado, el “corazón” de los procesos de mejora desde la corriente de “mejora escolar” de la que Fullan es parte, muestran trayectorias de mejora sostenidos en el tiempo donde “Los docentes son formados por sus pares, donde aprender unos de otros es una experiencia valorada y compartida, y donde el compromiso y responsabilidad de unos con otros son parte de la cultura profesional de la escuela”. (Fullan, 2019). Esto conformaría una verdadera comunidad de práctica. Una de las claves para que este aprendizaje compartido suceda, es el rol del director como aprendiz. “Como plantea Fullan (2019), mientras que el rol pedagógico del director está centrado en los objetivos, el currículum, la evaluación a los docentes y la enseñanza, el rol del director como aprendiz agrega un salto cualitativo, ya que se centra en el aprendizaje de los estudiantes, pero considerando a la escuela como comunidad que aprende.” El director aprende junto a su equipo. Una de las claves en este proceso es la reflexión sobre la práctica. Una reflexión compartida por todos los actores. Tanto los estudiantes como los docentes reflexionan sobre sus propios procesos de aprendizaje. Aquello que resultó, lo que aún no han aprendido, aquello que deben reconsiderar y sobre todo, qué es lo que deben hacer para poder concretar sus objetivos a partir del lugar donde se encuentran.

En este sentido, un aspecto que caracteriza la evaluación formativa y que permite avanzar hacia la mejora es la retroalimentación o el feedback formativo.

Edificio Rectorado FUNC 3º piso, Centro Universitario.
Mendoza, Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Cuando hablamos de retroalimentación pensamos en retornar, devolver, brindar información sobre un proceso.

1) ¿Por qué ofrecer retroalimentación formativa?

Los directivos, los docentes, los estudiantes y las familias son quienes tienen que trabajar, dentro de las escuelas, en el desafío de instalar una cultura de retroalimentación formativa. **Es una tarea que implica a toda la comunidad educativa** y es necesario sembrar instancias para que este modo de vincularse/conversar/generar interacción pueda **tener lugar**, practicarse de manera **sistemática** y **mejorarse** con el tiempo. Para lograr una cultura de retroalimentación formativa que favorezca aprendizajes en todos los actores de la comunidad es necesario generar un **clima de confianza y seguridad** que reconozca el encuadre escolar y la tarea que convoca a todos: acompañar el crecimiento de las generaciones más jóvenes.

Una práctica pedagógica que se configura desde el enfoque de la evaluación formativa se caracteriza por dedicar gran parte del tiempo en las clases a un **tipo de contacto entre alumnos y docentes, y entre docentes, que permite recoger información sobre lo que está ocurriendo en el proceso de aprendizaje**. Información que permite observar los logros alcanzados en relación a los objetivos de aprendizaje y que permite mirar hacia el futuro. No se recoge información únicamente para emitir un juicio de valor sobre la misma sino para **involucrar al alumno de manera activa en las decisiones sobre sus próximos pasos en el camino de aprendizaje**.

“Para que exista evaluación formativa son indispensables dos elementos: una buena explicación de qué es lo que se espera que el estudiante logre y una buena devolución a lo largo del proceso de trabajo para alcanzar dichos logros.” (Ravela 2015: 69)

El objetivo de la retroalimentación formativa es **achicar la brecha que existe entre lo que saben hoy y lo que se espera que logren**. Todo docente tiene expectativas de logro para cada estudiante y propósitos de aprendizaje para el curso en general. Entendemos las interacciones formativas como aquellas que buscan acompañar a los alumnos en sus procesos de avance hacia estados de mayor conciencia sobre sus maneras de aprender y mayor comprensión sobre los conceptos disciplinares.

Por qué ofrecer retroalimentación formativa para promover la toma de conciencia del estudiantado acerca de su proceso de aprendizaje y contribuir al desarrollo de su autonomía.

Un estudiante es autónomo cuando comprende el sentido de aquello que tiene que aprender, toma decisiones acerca de cómo va a llevar adelante ese aprendizaje y reflexiona sobre su proceso y su recorrido.

- Para favorecer el aprendizaje: ofrecer feedback sobre la tarea y los procesos de aprendizaje.
- Para ofrecer información individual y personalizada.
- Para promover la autoestima.
- Para permitir el diálogo y la reflexión.
- Para favorecer la autorregulación.
- Para modelar y favorecer la auto evaluación.
- Para obtener información y reorientar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

ro Universitario.

info-func@uncu.edu.ar

www.func.uncu.edu.ar
  funcuyo

De la misma manera, un director que es líder pedagógico, también ofrece feedback a su equipo docente.

“La retroalimentación formativa, lejos de ser un monólogo del docente al alumno, es un proceso de diálogo, de “ida y vuelta” entre docente y estudiante, así como entre pares (Nicol, 2010).

En esta línea, algunos autores (Anijovich y Cappelletti, 2017; Black, 2013; Yang y Carless, 2013) proponen incorporar la noción **de diálogos formativos o interacciones dialogadas formativas**, como un concepto superador de la retroalimentación” (Cappelletti, G., Giovannini, M. y Savransky, N. 2018:9).

En una verdadera comunidad de aprendizaje, estas interacciones se dan entre todos los miembros de dicha comunidad, con el objetivo primordial de apuntalar la práctica para la mejora...

7. Rutina de pensamiento: Las 4 C

Los participantes contestan individualmente las siguientes preguntas. La rutina de pensamiento de las 4C se basa en los siguientes puntos:

- Conexiones: ¿Qué conexiones podés establecer entre el marco teórico presentado y tu propia vida u otros aprendizajes?
- Desafío (challenge): ¿Qué ideas, posiciones o supuestos querrías desafiar respecto del marco teórico presentado?
- Conceptos: ¿Qué conceptos clave o ideas crees que son importantes y que te gustaría recordar especialmente?
- Cambios: ¿Qué cambios en actitud, en forma de pensar o de acción te sugiere lo presentado recién?

Puesta en común:

Si queda tiempo, pueden ir a grupos pequeños para compartir lo que han reflexionado o sino pueden elegir una pregunta para contestar por chat o micrófono abierto en la sala general.

8. Próximos pasos y ticket de salida: Volvemos a ver el video que vimos al principio

Próximos pasos

A partir de hoy hay 15 días para entregar el trabajo final. El día XX (depende de cada comisión) será el último día para entregar este trabajo. Hoy mismo les llegará un **mail con una plantilla de word** (correspondiente para cada caso) que tendrán que descargar, completar y entregar via mail a nuestro mail que es gestioneducativa@somosred.org o vía campus en el buzón dentro del apartado “trabajo final” que se abrirá en nuestro campus virtual.

El trabajo final varía según cada persona porque muchos de ustedes se encuentran en situaciones diferentes debido a los cambios que han habido de directores y de escuelas. Es por eso que les hemos ya enviado un mail adelantando la consigna que les toca a cada uno. En algunos incluso hay posibilidad de elegir qué consigna quisieran trabajar y entregar.

Guadi, Sofi, Delfi muestran el [documento de consignas finales y la grilla de evaluación](#) con la que serán evaluados (está en el mismo doc de consigna final)

Ticket de salida

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

¿Qué les sugiere este video ahora?

¿Qué sueñan para que ir a la escuela valga la pena?

¿Qué palabra de aliento le querés dejar a este grupo? Escribí por el chat un mensaje de aliento para seguir en este camino que sigue, aunque con otro formato, pero sigue!

ANEXO III

SAN RAFAEL: <https://photos.app.goo.gl/dxfbnmDb1uzH3R9DA>

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

92

SAN MARTÍN: <https://photos.app.goo.gl/udKpz2b2w5NSCKnu7>

MENDOZA CAPITAL: <https://photos.app.goo.gl/CYXmERoGxMTF6UVGA>

"R4.01/08/2020 D. MONTICHELLI".



Sistema de gestión de calidad certificado
según norma IRAM-ISO 9001:2015

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Anexo IV

1. Esquema de Retroalimentación de Planes de Mejora

Nombre del director/a:



2. Consigna de la Entrega Final

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Entrega final | Implementación del plan de mejora

NOMBRE Y APELLIDO DEL DIRECTOR: _____

NOMBRE Y Nro. DE LA ESCUELA: _____

ENLACE AL PLAN DE MEJORA DE LA ESCUELA: _____

Pasos para cargar el plan de mejora:

- Descargar la plantilla para la entrega final
- Completar el primer recuadro con la información personal del directivo y la escuela.
- Completar los pasos a, b y c.
- Borrar este recuadro
- Guardar el documento nombrándolo "NOMBRE DE LA ESCUELA NRO DE LA ESCUELA NOMBRE DEL DIRECTOR" → por ejemplo "ESC. PELLEGRINI _ 1082 VALERIA GÓMEZ"
- Cargarlo en el campus:
<https://escueladigital3.mendoza.edu.ar/mod/assign/view.php?id=32835>

La entrega final tiene por objetivo realizar una evaluación del proyecto y específicamente de las metas fijadas para el año 2023.

Esta evaluación se realizará a partir de tres consignas:

- a) Recuperar las metas o indicadores de propuestas al comienzo del proyecto y establecer el grado de logro de la meta según los colores del semáforo (rojo: poco logrado, amarillo: logrado en una mayor medida, verde: logrado del todo). A su vez, presentar evidencias de resultado en porcentaje de logro.

Elegir el objetivo seleccionado (*seleccioná en el desplegable el objetivo abordado*)

Meta (copiá y pegá las metas propuestas en el plan de mejora)	Grado de logro			Explicaciones adicionales que aporten información para comprender el grado de logro
	ROJO	AMARILLO	VERDE	

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+ 54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

- b) **Testimonios y evidencias de los protagonistas del cambio.** En este apartado se espera conocer de primera mano las vivencias y valoraciones de los estudiantes y docentes involucrados en cada una de las líneas de acción implementadas en el marco del programa de innovación escolar. Se sugiere incorporar evidencia en diferentes formatos como audios, videos, fotografías con el relato correspondiente, etc.
- c) **Retrospectiva** - autoevaluación del proceso vivido por el equipo directivo en el marco del programa de comunidad de aprendizaje



- 1) Las Cumbres**
Identifiquen distintos logros institucionales (aspectos en los que lograron acercarse a los objetivos propuestos) y aprendizajes personales en torno a su rol de líderes pedagógicos en el proceso.
- 2) Los Valles**
Reconozcan momentos de reflexión donde todo fluyó como se había planificado.
- 3) Los Ascensos**
Identifiquen tiempos de ascensos exigentes, complicaciones que surgieron en el camino y cómo lo resolvieron. ¿Qué podrían haber hecho mejor?
- 4) Refugios y Equipo**
Reconozcan los espacios, encuentros o personas que representaron un refugio o una guía en el proceso: ¿Qué cosas, ideas, conceptos o estrategias los ayudaron en el recorrido?
- 5) Próximas Cumbres**
¿A qué se comprometen en el corto y mediano plazo? ¿Qué pequeñas acciones se proponen realizar desde su rol de líderes pedagógicos en lo que queda del año en su escuela?

Edificio Rectorado FUNC 1º piso, Centro Universitario.
Mendoza. Argentina. M5502JMA.
+54 261 449 4087.
info-func@uncu.edu.ar

Rúbrica de evaluación final

Criterios de evaluación		Competente	Idóneo	Novato	Aprendiz
Capacidad de análisis y reflexión	Profundidad y claridad	<p>La reflexión es precisa, exhaustiva y convincente.</p> <p>Expresó sus ideas con claridad en todo momento.</p>	<p>La reflexión en general es detallada.</p> <p>En general, se expresa con claridad.</p>	<p>Hizo una reflexión general y rápida.</p> <p>En general, se expresa con poca claridad.</p>	<p>No hizo una reflexión o es muy superficial.</p> <p>No resulta claro en sus enunciados.</p>
	Espíritu crítico	<p>Logró identificar con precisión tanto los aspectos logrados como los desafíos en los que aún deben seguir trabajando.</p> <p>Se formuló varias preguntas, hipótesis y/o interpretaciones de los logros alcanzados que le serán de utilidad para continuar mejorando en su rol de líder pedagógico y/o sus prácticas de gestión escolar.</p>	<p>Logró identificar la mayoría de los aspectos logrados y desafíos por conquistar.</p> <p>Se formuló algunas preguntas, hipótesis y/o interpretaciones de los logros alcanzados que le serán de utilidad para continuar mejorando en su rol de líder pedagógico y/o sus prácticas de gestión escolar.</p>	<p>Logró identificar algunos pocos aspectos logrados y/o desafíos por conquistar de manera muy general.</p> <p>Sólo presentó interpretaciones muy generales de los hechos.</p>	<p>No logra identificar los principales aspectos logrados o desafíos por conquistar.</p> <p>No presentó ninguna interpretación de los hechos.</p>
Presentación de evidencia		<p>Presenta evidencias de logro para <u>todas</u> las metas seleccionadas.</p> <p>Utiliza diferentes formatos para presentarlas.</p>	<p>Presenta evidencias de logro de <u>algunas</u> metas.</p> <p>Utiliza diferentes formatos para presentarlas.</p>	<p>Presenta evidencias de logro de <u>más de una</u> meta.</p> <p>No hay variedad en los formatos.</p>	<p>Presenta evidencias de logro de <u>una</u> meta.</p> <p>No hay variedad en los formatos.</p>