



Dirección General de Planeamiento Educativo  
Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

---

## Claves para la Enseñanza y el Aprendizaje

---

# Liderazgo Pedagógico

Claves para la Dirección Escolar en la  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



Buenos Aires Ciudad



Miguel, Maria de las Mercedes

Liderazgo pedagógico : claves para la dirección escolar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires . - 1a ed. - Buenos Aires : Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dirección General de Planeamiento. , 2014.

32 p. ; 30x21 cm. - (Claves para la enseñanza y el aprendizaje)

ISBN 978-987-549-554-8

1. Gestión Educativa. I. Título

CDD 371.207

*Fecha de catalogación: 18/03/2014*

## **Autoridades**

**Jefe de Gobierno**  
**Mauricio Macri**

**Ministro de Educación**  
**Esteban Bullrich**

**Subsecretario/a de Gestión Educativa y  
Coordinación Pedagógica**  
**Ana María Ravaglia**

**Subsecretario/a de Gestión Económico  
Financiera y Administración de Recursos**  
**Carlos Javier Regazzoni**

**Subsecretario/a de Políticas Educativas  
y Carrera Docente**  
**Alejandro Finocchiaro**

**Subsecretario/a de Inclusión Escolar  
y Comunidad Educativa**  
**Soledad Acuña**

**Director/a General de Planeamiento  
Educativo**  
**Mercedes Miguel**





## Presentación

El documento *Liderazgo pedagógico. Claves para la Dirección Escolar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* presenta las características y rasgos de una institución que comprende y aúna esfuerzos para llevar a cabo su misión central: ofrecer una **educación de calidad** orientada al logro de aprendizajes significativos por parte de todos los alumnos.

Su propósito es brindar orientaciones y pautas de acción a los equipos de conducción y estimular la reflexión al interior de cada institución. En este sentido, *Claves...* busca favorecer el **intercambio constructivo** entre los actores en pos de la elaboración de líneas de acción que mejoren los procesos de enseñanza y aprendizaje, la organización escolar y las interacciones con la comunidad y el contexto.

Este documento se construye tomando como punto de partida el conjunto de experiencias que se desarrollan actualmente en las escuelas de todos los niveles y modalidades de la Ciudad. A partir de las prácticas observadas, se identifican y explicitan procesos que, moldeados por la identidad, costumbres e historia de cada escuela, debieran estar presentes en todas las instituciones con el fin de alcanzar su misión central.

Así como en el Proyecto Escuela, *Claves...* se propone como herramienta para trabajar

con el equipo de conducción, los docentes y el personal no docente. Brinda un enfoque conceptual para analizar, cotejar y relacionar conceptos y perspectivas, como así también socializar casos, ejemplos, propuestas y experiencias que permitan trabajar sobre la práctica cotidiana de la gestión escolar y detectar desajustes entre la situación actual y la situación deseada.

Por último, esta es una guía fundamental para repensar los preceptos, criterios y prácticas que ordenan la vida institucional ante las múltiples demandas y los nuevos desafíos que las escuelas enfrentan en el contexto actual. La centralidad de los conocimientos y de la tecnología, el incremento en la instantaneidad de los intercambios y los nuevos hábitos e intereses de los alumnos, entre otros, requieren la adopción de nuevos abordajes y propuestas innovadoras para gestionar las escuelas del siglo XXI.

El Ministerio de Educación asistirá a las escuelas en todo su recorrido, contemplando las tres acciones en las que hace foco la gestión escolar: planificar, enseñar, aprender. La meta es poner al equipo directivo en su rol fundamental, que es liderar pedagógicamente la escuela, de forma actualizada, colaborativa y efectiva”.

**Mercedes Miguel**



## Dimensiones

*Liderazgo pedagógico. Claves para la Dirección Escolar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* se organiza en cuatro **dimensiones** que conforman aspectos constitutivos de la **gestión escolar**. Desde esta perspectiva, se entiende la gestión escolar como la tarea de orientar intencionalmente a la institución educativa hacia el cumplimiento de su misión principal: ofrecer una educación de calidad, garantizando el aprendizaje de todos los alumnos. Esta tarea es asumida principalmente por los equipos de conducción que a la vez deben ser acompañados y apoyados por el resto de la comunidad educativa: supervisores, docentes, alumnos, familias y otros actores del contexto escolar.

Las dimensiones incluidas son las siguientes:

### 1. Gestión del Proyecto Escuela:

en la elaboración, implementación y evaluación del Proyecto Escuela se concentran las decisiones y acciones que refieren a las otras dimensiones. Por eso, esta función atraviesa toda la tarea del equipo de conducción.

### 2. Procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación:

la mejora de los procesos involucrados en una educación de calidad orienta la gestión de la escuela y constituye el criterio que permite al equipo de conducción priorizar decisiones institucionales que favorezcan el logro de los aprendizajes por parte de todos los estudiantes. El objetivo fundamental de toda institución educativa consiste en brindar una enseñanza de calidad enfocada al logro de los aprendizajes por parte de todos los alumnos.

### 3. Organización y clima escolar:

la estructura organizativa, los vínculos entre los miembros de la institución y las condiciones de trabajo que se promueven influyen en el modo en que la institución define y sostiene su misión.

### 4. Interacción con la comunidad y el contexto:

las acciones que emprende y los vínculos que establece la institución con distintos miembros de la comunidad escolar y del contexto contribuyen al logro de su misión.

A su vez, cada dimensión se define por un conjunto de subdimensiones y pautas de acción que especifican las funciones que el equipo de conducción debería asumir para contribuir a que la escuela se desarrolle en la dirección propuesta. Las acciones más significativas que se esperan del equipo de conducción refieren a su capacidad de **liderazgo pedagógico y organizativo**, que le permitirá conducir los procesos institucionales hacia la mejora.

Cabe mencionar que este documento no establece una única modalidad para analizar las dimensiones propuestas. Más allá de los estilos particulares de gestión del equipo de conducción y del modo de trabajo de los docentes, se identifican procesos y acciones que caracterizan una conducción escolar orientada a la mejora que serán luego abordados de **diferentes maneras de acuerdo con cada contexto escolar**.



1

## GESTIÓN DEL PROYECTO ESCUELA

*El Proyecto Escuela (PE) es elaborado por el conjunto de la comunidad educativa de cada institución de la Ciudad de Buenos Aires con el fin de desarrollar su tarea en función de las metas propuestas, alcanzar los propósitos del nivel definidos por la jurisdicción y atender a las características propias de la escuela y su contexto. Una vez elaborado y consensuado, el proyecto institucional representa el marco político pedagógico en el cual el equipo de conducción lleva adelante su tarea, y por tanto constituye su principal instrumento de gestión.*

*La elaboración, seguimiento y evaluación continuas del Proyecto Escuela son estrategias para orientar la gestión hacia la **mejora de las escuelas** porque permiten abordar **problemas institucionales**, definir **líneas prioritarias de acción** y acortar la distancia entre la realidad actual de cada escuela y las **metas** deseadas y compartidas por la comunidad educativa.*

*En este sentido, el Proyecto Escuela orientará la toma de decisiones del equipo de conducción en relación con las otras dimensiones de la gestión escolar: los procesos de enseñanza y aprendizaje, la organización institucional y el clima escolar, y la interacción con la comunidad educativa.*

### 1.1. El Proyecto Escuela es reconocido y valorado por toda la comunidad educativa como referente por excelencia de su práctica escolar.

#### 1.1.1. El Proyecto Escuela propone un plan de acción para hacer frente a las principales problemáticas de la institución.

Para lograrlo, el equipo de conducción:

- Elabora al inicio de cada ciclo lectivo, en colaboración con el equipo docente, el Proyecto Institucional de la Escuela.
- Coordina una indagación institucional con el fin de diagnosticar las fortalezas y dificultades propias de la escuela, y reconocer las problemáticas así como los factores que las originan.
- Toma en cuenta datos generados por la propia escuela y/o provistos por el Ministerio de Educación (tales como la repitencia,

promoción, sobre-edad y deserción) para reconocer en qué situación se encuentra y qué es necesario mejorar.

- Define prioridades para la elaboración de los ejes de acción orientados a la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.
- Considera los lineamientos de la política educativa en el diseño del Proyecto Escuela.
- Considera los proyectos y recursos disponibles en el Sistema Educativo para el diseño y la implementación del Proyecto Escuela.
- Asegura la coherencia entre el diagnóstico realizado en el Proyecto Escuela, las problemáticas detectadas y las líneas de acción propuestas para introducir mejoras.
- Construye conocimiento institucional a partir de los problemas detectados y las estrategias implementadas.
- Articula el Proyecto Escuela con otras instituciones y niveles del Sistema Educativo.



### **1.1.2. El Proyecto Escuela es comunicado, conocido y adoptado como guía de acción por toda la comunidad educativa**

Para lograrlo, el equipo de conducción:

- Asegura la participación de los miembros de la comunidad educativa en las distintas instancias del Proyecto Escuela y las autoevaluaciones institucionales.
- Da a conocer el Proyecto Escuela entre todos los miembros de la comunidad educativa y promueve el logro de consenso en torno a él.
- Orienta y coordina la construcción de estrategias y equipos de trabajo para el desarrollo del Proyecto.
- Otorga direccionalidad y coherencia a la implementación de las propuestas de mejora.

### **1.1.3. El Proyecto Escuela es elaborado y gestionado con una actitud de apertura al cambio y un interés por la innovación en la gestión y en las propuestas de enseñanza.**

Para lograrlo, el equipo de conducción:

- Mantiene una actitud de apertura y disposición a incorporar nuevos enfoques para la enseñanza y para la gestión.
- Implementa estrategias para aprender de la propia experiencia y de la de otras instituciones escolares.
- Establece circuitos de comunicación que favorecen la transferencia de conocimientos entre distintos ámbitos y actores de la institución.
- Acompaña la incorporación de las nuevas tecnologías en los proyectos de la escuela.
- Asume y promueve una visión positiva respecto de la innovación y lidera procesos de cambio al interior de la escuela.

- Desarrolla e implementa proyectos de innovación orientados a la mejora institucional.

## **1.2. El Proyecto Escuela es un instrumento de evaluación de la gestión.**

### **1.2.1. La implementación del Proyecto Escuela es evaluada periódicamente.**

Para lograrlo, el equipo de conducción:

- Elabora y lidera estrategias de seguimiento, reuniones de monitoreo y procesos de evaluación participativa del Proyecto Escuela, en tanto propuestas que luego puedan ser trabajadas e implementadas con los miembros de la comunidad educativa.
- Considera los resultados de las evaluaciones para ajustar las líneas de acción y proponer nuevas estrategias para alcanzar las metas preestablecidas.

### **1.2.2. El equipo de conducción autoevalúa su desempeño en la gestión escolar.**

Para lograrlo, el equipo de conducción:

- Busca mejorar su práctica a través de su propia reflexión.
- Reflexiona junto con otros miembros de la comunidad educativa sobre su propia práctica de gestión.
- Fundamenta sus posturas y opiniones en forma reflexiva.
- Toma en cuenta las orientaciones y sugerencias recibidas de la comunidad educativa y del equipo de supervisión escolar para modificar sus prácticas.
- Transfiere a nuevas situaciones la experiencia propia y de sus colegas.



## APORTES PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO ESCUELA:

### ¿Cuáles son los pasos para elaborar el Proyecto Escuela?

**INDAGACIÓN INSTITUCIONAL:** el conocimiento de la propia institución es el punto de partida. Consiste en **identificar problemas prioritarios** a través de un proceso de reflexión del que participe toda la comunidad.

Para realizar el diagnóstico, pueden utilizarse diversas fuentes:

- **Las percepciones de los distintos actores de la comunidad educativa.**
- **Los datos objetivos con que cuenta la escuela:** evolución de la matrícula, tasas de abandono, repitencia, sobre-edad y promoción, índices de asistencia, resultados de las evaluaciones de los aprendizajes, grado de participación de la comunidad en las distintas actividades que convoca la escuela.
- **Información sobre el contexto social, cultural y económico** que ayude a comprender los procesos que tienen lugar en la escuela.
- **Construcción de indicadores propios** que orienten la indagación de aquellos aspectos sobre los que no se tiene información precisa o no hay acuerdo entre los distintos actores.



Un **indicador** permite captar aspectos de la realidad que no son directamente visibles para el observador.

Una vez analizada la información e identificados todos los problemas relevantes a los que la institución tiene que hacer frente, es necesario establecer el orden de prioridad para su resolución.

### ¿Qué criterios utilizar para establecer prioridades?<sup>1</sup>

- **Problemas que refieren a la misión de la institución educativa:** es recomendable priorizar la resolución de aquellas situaciones problemáticas que afectan directamente la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.
- **Problemas que afectan el ingreso, la permanencia o el egreso de los estudiantes del sistema educativo:** estos problemas son prioritarios porque afectan la equidad educativa.
- **Problemas que originan otros problemas:** hay situaciones que se presentan como problemáticas, pero que son consecuencia de otro problema que les da origen. Este encadenamiento de problemas lo hace relevante y por tanto importante de solucionar en forma prioritaria.
- **Problemas cuya solución está al alcance de la comunidad educativa:** hay problemas cuya resolución depende de factores externos. Pero hay otros problemas que pueden ser resueltos desde la escuela, a través de proyectos que involucren a la comunidad educativa.
- **Problemas con distinto alcance temporal:** hay problemas cuya solución se alcanzará en el largo plazo, como la disminución en los índices de deserción; mientras que otros pueden resolverse en forma más rápida. Es importante atender a ambos tipos de problemas, considerando los criterios anteriormente mencionados.

<sup>1</sup> Cf. Orientaciones para la elaboración del Proyecto Escuela. Nivel Medio (2008)

**DIAGNÓSTICO FOCALIZADO:** consiste en identificar y comprender los distintos factores que generan los problemas prioritarios. Pueden usarse dos preguntas como guía:

- **¿Cómo sucede lo que sucede?:** descripción exhaustiva del problema identificado.
- **¿Por qué sucede lo que sucede?:** formular hipótesis que expliquen el problema identificado.

Lo importante de este paso es llegar a elaborar nuevas explicaciones que nos orienten hacia modos de resolución de los problemas. Para eso, es central focalizar el análisis en las causas plausibles de ser abordadas desde la escuela.

### **DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN:**

diseño de estrategias que permitan dar respuesta a los problemas identificados. Una vez planteadas distintas propuestas que permitan solucionarlo, es necesario analizar la **pertinencia** y la **viabilidad** de cada una, así como su coherencia con el diagnóstico realizado y con las metas propuestas. Una vez diseñadas las líneas de acción, es necesario:

- **Formular actividades**
- **Prever los resultados e impacto**
- **Distribuir funciones y responsabilidades**
- **Definir destinatarios**
- **Prever recursos y tiempos**

**IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO:** el primer paso para implementar el Proyecto Escuela es trabajar en grados mayores de consenso. Para lograrlo, es importante:

- **Involucrar a la comunidad educativa en las etapas de diagnóstico y elaboración.**
- **Vincular el PE con la tarea cotidiana de la escuela.**

- **Definir qué se espera de cada miembro de la comunidad educativa.**
- **Comunicar los problemas identificados y las líneas de acción a toda la comunidad.**
- **Generar espacios de trabajo entre los distintos actores involucrados.**

### **¿Cuáles son los pasos para realizar el seguimiento y la revisión del Proyecto Escuela?**

El Proyecto Escuela no pretende ser un documento estático y definitivo. La prioridad de los problemas institucionales puede cambiar con el tiempo, y las líneas de acción pueden modificarse luego de cada evaluación, en base a si contribuyeron o no a solucionar los problemas identificados.

Cada escuela puede definir **momentos específicos** para revisar su Proyecto Escuela. Una opción es hacerlo al comenzar o finalizar el año escolar. Otra alternativa es incluirlo en el marco de los procesos de evaluación, o como tema para trabajar en las Jornadas Institucionales.

Es importante tener en cuenta que la resolución de los problemas puede implicar distintos tiempos. En el mismo sentido, pueden diseñarse **acciones de seguimiento de corto, mediano y largo plazo.**

### **¿Cómo evaluar el Proyecto Escuela?**

A la hora de evaluar el Proyecto Escuela, es importante definir:

- **Qué queremos evaluar:** podemos evaluar el propio proceso de elaboración del PE, los resultados alcanzados a partir de la implementación de las líneas de acción, la participación de los distintos miembros de la comunidad educativa, entre otros aspectos.



- Quiénes van a participar de la evaluación: es recomendable que el proceso de evaluación también sea participativo, aunque pueden definirse diversas técnicas e instrumentos para recoger información de los diferentes actores (observaciones, entrevistas, encuestas, análisis documental).
- Cómo se comunicarán los resultados: es importante dar a conocer al conjunto de la comunidad educativa los resultados de la evaluación realizada, así como los pasos a seguir para reformular el PE en base a éstos.



Para complementar estos aportes, pueden consultarse los documentos elaborados por la Dirección General de Evaluación de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación GCBA que ofrecen orientaciones para la elaboración y el seguimiento del Proyecto Escuela. Los mismos se encuentran publicados en el portal web del Ministerio de Educación: [http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/dirinv/index.php?menu\\_id=11885](http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/dirinv/index.php?menu_id=11885)

2

## PROCESOS DE ENSEÑANZA, APRENDIZAJE y EVALUACIÓN

*La misión de las instituciones educativas consiste en favorecer los aprendizajes por parte de todos los alumnos, a través de estrategias de enseñanza diversas que generen condiciones para el aprendizaje significativo.*

*Para alcanzar este objetivo, esta dimensión define aspectos referidos a la formación de los docentes, las innovaciones didácticas y las modalidades de enseñanza, así como los contenidos, tipo de evaluaciones, recursos y actividades priorizadas por la institución escolar.*

### 2.1. La escuela ofrece una enseñanza de calidad.

#### 2.1.1. Los documentos curriculares son conocidos y utilizados por todo el equipo docente y de conducción.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Conoce los documentos curriculares de la jurisdicción para su nivel.
- Informa a los docentes sobre las novedades curriculares producidas por el Ministerio de Educación.
- Organiza en forma sistemática instancias de análisis y discusión de los documentos curriculares junto con el equipo docente para su adecuación a las características de la escuela.
- Promueve y acompaña a los docentes en su planificación según los contenidos y enfoques de los documentos curriculares vigentes.

#### 2.1.2. El equipo docente recibe asesoramiento pedagógico y acompañamiento por parte del equipo de conducción para el continuo mejoramiento de la enseñanza.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Supervisa las planificaciones realizadas por los docentes y los orienta en su puesta en práctica.
- Convoca a los docentes a reunirse periódicamente, ya sea en forma individual o grupal.
- Analiza en forma conjunta con los docentes propuestas para mejorar las prácticas de enseñanza.
- Brinda asesoramiento pedagógico a los docentes en función de la información relevada a través de la planificación presentada, las observaciones de clase y los resultados de aprendizaje de los alumnos.
- Promueve la implementación de estrategias de enseñanza innovadoras que favorezcan el desarrollo de diversos procesos cognitivos.
- Comparte información, materiales y experiencias con docentes y colegas.
- Conoce y promueve la implementación del documento CLAVES PARA LA PRÁCTICA DOCENTE.



### **2.1.3. El equipo de conducción orienta a los docentes en los procesos de evaluación de los aprendizajes en el aula.**

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Guía a los docentes en la evaluación de los procesos de aprendizaje y en el uso de resultados.
- Promueve el uso de diversos instrumentos para la evaluación de los alumnos de acuerdo con el propósito de la evaluación.
- Fomenta la adopción de criterios preestablecidos y comunicados para corregir las evaluaciones de los alumnos.
- Utiliza y promueve el uso por parte de los docentes de los resultados de las evaluaciones para realizar diagnósticos sobre los aprendizajes de los alumnos y fomentar el desarrollo de estrategias para su mejora.
- Convoca a reuniones con los docentes para analizar el desarrollo de los procesos de aprendizaje y detectar dificultades que puedan ser trabajadas en conjunto.
- Asegura la comunicación de los resultados de aprendizaje a las familias.

### **2.1.4. Los equipos docente y de conducción trabajan en forma articulada y colaborativa.**

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Genera espacios de planificación conjunta.
- Promueve la comunicación y el intercambio de ideas, proyectos, propuestas y experiencias, entre los docentes de un mismo grado/año y/o área/ asignatura.
- Promueve la articulación de asignaturas/ áreas a través de proyectos transversales o interdisciplinarios, y/o que favorezcan el intercambio entre alumnos de distintos grados/años.

- Conformar grupos de trabajo integrados por docentes y miembros del equipo de conducción para coordinar proyectos específicos de la institución.
- Planifica y organiza las Jornadas Institucionales previstas en la Agenda Educativa, en las que se tratan temáticas relevantes que involucren a la comunidad educativa.
- Organiza instancias de discusión orientadas a la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en la institución.

### **2.1.5. Las prácticas de enseñanza son evaluadas con el objetivo de colaborar en su mejora.**

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Promueve las prácticas de autoevaluación docente.
- Observa periódicamente las clases de los docentes y les otorga devoluciones.
- Garantiza la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño docente del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires.
- Organiza espacios de reflexión conjunta sobre los desafíos actuales a la tarea de enseñar.
- Mantiene informados a los docentes acerca de los procesos de evaluación externa, internacional, nacional y local.
- Trabaja internamente los resultados de las evaluaciones de la jurisdicción.
- Utiliza los datos de las evaluaciones externas y otros documentos de la Dirección General de Evaluación de la Calidad Educativa para la planificación y la evaluación de las prácticas de enseñanza.



### 2.1.6. El equipo de conducción y docente promueven su desarrollo profesional continuo.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Participa en programas de formación continua.
- Asiste a conferencias, seminarios y jornadas sobre temas vinculados a la práctica docente y a la gestión escolar.
- Incorpora a su práctica el conocimiento adquirido durante las instancias formativas y lo socializa con los docentes de la institución educativa.
- Promueve la formación continua al equipo docente.
- Difunde y promueve la participación de los docentes en conferencias, seminarios, cursos y otros eventos académicos que resulten relevantes para su desarrollo profesional.
- Organiza jornadas institucionales de capacitación y planificación estratégica.
- Después de realizados los cursos o jornadas, trabaja con los docentes y discute acerca de las posibilidades/pertinencia de incorporar los nuevos contenidos o estrategias a la práctica de la escuela, sea como herramienta, como intercambio de experiencias o como reflexión.
- Genera espacios de reflexión e intercambio de experiencias con docentes de otras escuelas.

## 2.2. La escuela garantiza el aprendizaje de todos los alumnos y alumnas.

### 2.2.1. La escuela es un espacio de integración para todos los alumnos y alumnas.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Conoce las características de los alumnos y su realidad social y educativa.
- Acompaña a los docentes en la elaboración de propuestas inclusivas, tomando en cuenta todas las características de sus alumnos.
- Diseña estrategias de apoyo y acompañamiento para favorecer la retención del alumnado, teniendo en cuenta todos los factores que inciden en su vida escolar.
- Aprueba y acompaña la implementación de acciones de apoyo y adecuaciones curriculares para los alumnos con dificultades de aprendizaje o problemas personales o familiares que afecten la normal concurrencia a clase.
- Difunde y colabora en la postulación de los alumnos como posibles beneficiarios de los servicios oficiales del Gobierno de la Ciudad, orientados a asegurar las condiciones para el aprendizaje y la permanencia en la escuela.
- Promueve un clima de respeto y confianza mutuos entre todos los miembros de la comunidad educativa, y de aceptación y valoración de las diferencias.



### 2.2.2. La escuela, en su conjunto, sostiene que todos los alumnos pueden aprender y es gestionada para lograr ese fin.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Promueve entre los docentes y las familias altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje de los alumnos.
- Asegura que en los momentos de planificación, enseñanza y evaluación esté presente el principio de que todos los alumnos pueden aprender, más allá de sus características personales y sociales.
- Reconoce las áreas/asignaturas que causan mayor dificultad entre los alumnos, y trabaja en conjunto con los docentes para diseñar e implementar estrategias que faciliten la comprensión de los contenidos y el aprendizaje de competencias.
- Incentiva las adecuaciones en las planificaciones anuales o cuatrimestrales, en función de las trayectorias escolares de los alumnos.

- Promueve un clima de cordialidad, valoración y aceptación dentro de la escuela, que favorezca el aprendizaje de todos los alumnos.

### 2.2.3. La escuela realiza un seguimiento continuo de las trayectorias educativas de los alumnos y alumnas.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Realiza un seguimiento continuo de los alumnos que repiten de grado o curso.
- Detecta tempranamente a los alumnos con riesgo de repitencia o abandono e implementa mecanismos para retenerlos o incorporarlos nuevamente a las actividades escolares.
- Supervisa la elaboración y el seguimiento de proyectos de tutorías, parejas pedagógicas, maestros de apoyo, y otras iniciativas orientadas a garantizar que todos los alumnos puedan aprender en condiciones pedagógicas favorecedoras.

## APORTES PARA GESTIONAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

La misión central de toda institución educativa consiste en brindar una **enseñanza de calidad y procurar el logro de los aprendizajes** a todos los alumnos. La pregunta que surge entonces es *cómo gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje, orientándolos hacia la calidad.*

El equipo de conducción puede promover acciones que conduzcan a esta meta, a través de las siguientes estrategias:

**Asesoramiento pedagógico continuo:** el acompañamiento y orientación a los docentes es el eje central de la tarea del equipo de conducción. Para eso es importante:

- Priorizar el tiempo y esfuerzo dedicado a los **aspectos pedagógicos** por sobre las obligaciones administrativas; estas últimas pueden, en ocasiones, ser delegadas a otros actores.
- Combinar **instancias formales** de asesoramiento pedagógico con **situaciones espontáneas** de orientación que puedan ocurrir en espacios informales o ante situaciones inesperadas que involucren a los docentes.



- Sumar a otros referentes de la escuela (asesores pedagógicos, coordinadores de ciclo, docentes con amplia trayectoria en la institución) en las instancias de asesoramiento pedagógico, de forma tal que los docentes puedan enriquecerse con otras miradas y recibir variados aportes que orienten su tarea.
- Contar con **información precisa y actualizada** que permita discutir los problemas prioritarios de la escuela y definir líneas de acción para resolverlos. (Desarrollaremos este aspecto en la sección de Aportes de la dimensión Organización y clima escolar).

**Inclusión de todos los alumnos y alumnas en la escuela:** la **equidad** es condición necesaria para el logro de la calidad educativa. Por ello, es necesario que el equipo de conducción pueda:

- Mantener **altas expectativas** sobre las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, y comunicarlas a docentes, alumnos y familias.
- Tomar en cuenta la **diversidad y la singularidad** de todos los actores de la comunidad educativa, para garantizar igualdad de oportunidades de aprendizaje.
- Crear un **ambiente democrático** que tienda a adaptarse a las características y necesidades particulares de los alumnos.

**Evaluación para la mejora de la enseñanza, del aprendizaje y de la propia gestión:** llevar a cabo procesos de autoevaluación y evaluación eficaces es necesario para:

- **Reflexionar sobre todas las acciones** que tienen lugar en la institución escolar, tanto las innovaciones incorporadas como las prácticas arraigadas y costumbres de la institución.
- Aprender de la propia experiencia y transformar las conclusiones extraídas de las evaluaciones en **conocimiento práctico de la institución**, al cual se recurra para solucionar nuevos problemas.

**El trabajo colaborativo:** las tres estrategias mencionadas anteriormente deben partir de un trabajo compartido entre el equipo de conducción y otros miembros de la comunidad escolar. Para crear el marco adecuado, es fundamental la **conformación de equipos de trabajo**.

**¿Cuáles son las ventajas del trabajo en equipo?**

- Fortalece el sentido de pertenencia al grupo y el compromiso con la misión de la escuela.
- Permite establecer metas compartidas y consensos en torno a la enseñanza y el aprendizaje, tales como definir objetivos y estrategias comunes, garantizar continuidad en el transcurso de los grados/años y promover la articulación entre los ciclos del mismo nivel.
- Conduce a asumir la responsabilidad compartida en el logro de aprendizajes de los alumnos.
- Establece un ámbito propicio para la comunicación fluida, la planificación compartida y consensuada, y el cumplimiento de los resultados previstos.

Ahora bien, un conjunto de individualidades que trabajen bien no conforman por sí solas un equipo. Para lograrlo, es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:



### ***¿Cómo conformar equipos de trabajo?***

- Definir una tarea o proyecto para desarrollar de manera conjunta.
- Potenciar las fortalezas y capacidades de los miembros del equipo, aprovechando las competencias que cada uno puede aportar al trabajo en conjunto.
- Fomentar el aprendizaje entre pares, para que todos los miembros se enriquezcan a partir de la experiencia de trabajo colaborativo.
- Garantizar una comunicación fluida y constante entre todos los miembros para asegurar la cohesión y la confianza mutua.
- Establecer reglas y normas claras y consensuadas que determinen qué se espera de cada miembro, cuál es la meta a alcanzar y en qué plazos se logrará.

### ***¿Cuál es el rol del equipo de conducción en la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje?***

- Reservar un tiempo semanal en el cual se pueda tomar distancia de las urgencias cotidianas y se pueda **reflexionar y planificar acciones** orientadas a la gestión pedagógica de mediano y largo plazo.
- Promover la **responsabilización** de cada miembro de la comunidad educativa por las propias acciones, y la toma de conciencia sobre las posibilidades de cambio que están al alcance de nuestras manos.
- Tener presencia institucional sostenida asumiendo un rol de liderazgo que implique orientar a los distintos actores hacia el logro de las metas comunes.

El Ministerio de Educación de GCBA ha elaborado documentos y recursos que pueden ser útiles para diseñar estrategias que conduzcan al logro de estas propuestas.

Se puede consultar en el portal web de Educación:

- <http://buenosaires.edu.ar/>
- 

#### **PORTAL DOCENTESBA**

- <http://integrar.bue.edu.ar/docentesba/>
- 

#### **DOCUMENTOS CURRICULARES PARA TODOS LOS NIVELES**

- [http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/curricula/index.php?menu\\_id=30946](http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/curricula/index.php?menu_id=30946)
- 

#### **LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS DEL PLAN INTEGRAL DE EDUCACIÓN DIGITAL**

- [http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/programas/intec/lineamientos.php?menu\\_id=19778](http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/programas/intec/lineamientos.php?menu_id=19778)
- 

#### **Leer para Crecer**

- [http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/leer\\_para\\_creecer/index.php?menu\\_id=30669](http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/leer_para_creecer/index.php?menu_id=30669)
  - [http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/evaluacioneducativa/index.php?menu\\_id=23328](http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/evaluacioneducativa/index.php?menu_id=23328)
- 

#### **Evaluación Educativa/ evaluaciones jurisdiccionales e internacionales**

- [http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/evaluacioneducativa/index.php?menu\\_id=23328](http://www.buenosaires.edu.ar/areas/educacion/evaluacioneducativa/index.php?menu_id=23328)

3

## ORGANIZACIÓN y CLIMA ESCOLAR

*La percepción que tienen los miembros de la institución educativa respecto de las condiciones en las que se desenvuelve su tarea está relacionada con las interacciones sociales y las características organizacionales. A su vez, la cultura escolar y el clima institucional condicionan las actitudes, los comportamientos y el modo en que se desempeñan los distintos actores y, en consecuencia, cómo ellos logran cumplir con la misión propuesta.*

*Junto con el objetivo de que los alumnos desarrollen sus potencialidades, la escuela asume la responsabilidad de formar a los futuros ciudadanos garantizando la construcción de espacios participativos donde se respeten los*

*derechos y el lugar de los otros, y donde cada uno cumpla con sus obligaciones.*

*Esta dimensión considera los roles y funciones de los distintos actores institucionales con relación a la organización escolar, la circulación de la información, la forma en que se gestionan los recursos, la participación, las relaciones interpersonales y los canales de comunicación. Abarca asimismo las tareas de gestión pedagógica y técnico-administrativa propias del equipo de conducción, referidas a la toma de decisiones, la organización, la delegación de tareas, la gestión de recursos, la articulación entre sectores y grupos, y la planificación de tiempos y actividades.*

### 3.1. La escuela posee un clima de trabajo colaborativo y participativo.

#### 3.1.1. Las normas de convivencia son conocidas y cumplidas por todos los miembros de la comunidad educativa.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Consensua normas de convivencia institucionales acordes al Reglamento Escolar y al Sistema Escolar de Convivencia de la jurisdicción a través del Reglamento Interno.
- Diseña estrategias para dar a conocer las normas y garantizar su cumplimiento por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Implementa estrategias para identificar y resolver problemas.
- Propicia la prevención de situaciones de violencia y busca evitar el conflicto a través de diversos mecanismos.
- Conduce instancias de mediación y consejos de convivencia con representación de todos los miembros de la comunidad educativa para solucionar situaciones problemáticas.
- Genera reflexión entre la comunidad educativa sobre dificultades y problemáticas vinculares que se presenten en la escuela, convirtiendo el conflicto en una oportunidad de crecimiento individual, grupal e institucional.



### **3.1.2. La escuela es un espacio participativo.**

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Genera espacios de comunicación, debate y toma de decisiones de los que participan los miembros de la comunidad educativa, a través de distintos mecanismos e instancias.
- Transmite y vive valores y principios conocidos y aceptados por todos.
- Respeta las decisiones consensuadas con los miembros de la comunidad educativa.
- Demuestra apertura para recibir comentarios, ideas y sugerencias, comprendiendo y considerando las perspectivas de otros miembros de la comunidad.
- Sostiene en su acción valores propios de la educación para la paz, el respeto por la diversidad y la democracia.

### **3.1.3. El equipo de conducción lidera los procesos institucionales promoviendo la comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa.**

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Asume la responsabilidad de generar variados canales de comunicación para garantizar la circulación de la información dentro y fuera de la institución.
- Favorece los diálogos fluidos y auténticos entre los distintos miembros.
- Promueve la escucha atenta y el intercambio respetuoso entre alumnos, docentes y familias.
- Establece canales de comunicación con el equipo de supervisión escolar y las autoridades ministeriales de la Ciudad, y participa de los proyectos desarrollados a nivel jurisdiccional.

### **3.1.4. Existe una fuerte cultura de la colaboración compartida por todos.**

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Favorece la generación de un adecuado ambiente de trabajo.
- Fomenta un clima de confianza y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa.
- Promueve el trabajo conjunto entre adultos (directivos, docentes y personal administrativo) para articular funciones y tareas dentro del equipo de conducción.
- Genera espacios de trabajo conjunto entre adultos, niños y adolescentes.
- Promueve la socialización de proyectos y experiencias entre docentes e instituciones.
- Habilita y lidera espacios institucionales donde la comunidad escolar pueda reflexionar sobre su función para mejorar la comprensión de la vida, la organización y las prácticas institucionales.

## **3.2. Los recursos y medios de la escuela son administrados en pos del cumplimiento de los objetivos educativos propuestos en el Proyecto Escuela.**

### **3.2.1. Los recursos materiales, el equipamiento, el mobiliario y el espacio físico disponibles son gestionados y utilizados de forma óptima.**

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Garantiza que todos los recursos materiales de la institución escolar estén incorporados al inventario como patrimonio escolar.
- Asegura un manejo criterioso y transparente de los recursos asignados a la institución.

- Realiza una adecuada distribución y aprovechamiento del espacio físico para el desarrollo de las tareas escolares con el fin de favorecer la tarea central de la institución escolar.
- Asegura el uso democrático y adecuado de los espacios y equipos de la institución escolar.
- Cumple con las normas básicas de seguridad e higiene y promueve condiciones y comportamientos que fomenten la mitigación de riesgos para la comunidad educativa.
- Efectúa las observaciones correspondientes sobre el estado del edificio escolar a la supervisión y al área del Ministerio de Educación correspondientes.
- Controla las reparaciones que se hicieran en el edificio del establecimiento.
- Valora y promueve el cuidado del mobiliario, el equipamiento y el edificio escolar.
- Denuncia ante las autoridades competentes los casos de extravío, pérdida, robo y/o hurto de materiales y elementos de la escuela.
- Delega tareas con responsabilidad.
- Convoca, organiza y lidera las reuniones con el Consejo Consultivo o reuniones de ciclo, según el nivel.

### **3.2.3. Cada miembro de la comunidad conoce sus funciones, obligaciones y tareas, y las realiza adecuadamente.**

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Conoce y hace conocer la normativa general vigente y en relación con las funciones de cada miembro de la comunidad educativa.
  - Define y distribuye obligaciones y metas de trabajo entre los miembros de la comunidad educativa en concordancia con la normativa vigente.
  - Asegura el cumplimiento de las obligaciones y funciones referidas a la prestación de servicios y al cumplimiento de horarios por parte cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
  - Promueve un ejercicio justo de los derechos y de las obligaciones de los distintos miembros de la comunidad educativa.
  - Fomenta el compromiso de cada miembro de la comunidad educativa con su tarea como medio para favorecer el buen funcionamiento de la escuela.
  - Orienta y genera mecanismos para guiar al personal docente y no docente que se incorpora a la institución educativa.
  - Aplica las sanciones previstas en las normas legales vigentes que correspondan.
  - Justifica o no las inasistencias del personal docente y no docente según la normativa vigente.
  - Garantiza el cumplimiento de las tareas administrativas al servicio de las tareas pedagógicas.
- 3.2.2. Los recursos humanos (equipos docente y no docente) son organizados en vistas a garantizar el cumplimiento de todas las tareas propias de la institución escolar.**
- Para lograrlo, el equipo de conducción:*
- Asigna turnos y horarios del personal docente y no docente, conciliando las necesidades de la institución y de las personas involucradas.
  - Pone en funciones al personal docente de acuerdo con la designación efectuada.
  - Busca asegurar la continuidad del servicio educativo ante eventuales licencias o inasistencias docentes según establece el Reglamento Escolar.



### 3.2.4. La escuela mantiene su documentación actualizada y cumple con la normativa vigente.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Conoce e implementa la normativa educativa vigente, como el Reglamento Escolar, Estatuto del Docente y otras disposiciones del Ministerio de Educación de la jurisdicción.
- Organiza al comienzo del año escolar los procesos de elaboración, seguimiento y elevación de la documentación requerida

por la normativa vigente para optimizar los tiempos destinados a dichas tareas y favorecer la gestión pedagógica.

- Elabora o hace elaborar la documentación escolar reglamentaria.
- Elabora o hace elaborar, en tiempo y forma, toda la información que fuera solicitada por la autoridad competente.
- Controla, visa y firma toda documentación producida en la escuela y la eleva a la autoridad.



## APORTES PARA GESTIONAR LA ORGANIZACIÓN Y EL CLIMA ESCOLAR

Un buen clima escolar induce a una mejor convivencia y permite abordar los conflictos en mejores condiciones; contribuye a evitar el estrés de docentes y alumnos, y a lograr un mejor desempeño en las tareas de enseñanza y aprendizaje.

El clima escolar se percibe a partir de las relaciones interpersonales, los contextos de aprendizaje, los estilos de liderazgo, la comunicación, entre otros componentes.

### ***¿Cómo lograr un clima escolar óptimo para el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje?***

- Distribuir claramente roles, funciones y responsables: una asignación clara de las tareas entre los miembros de la comunidad educativa contribuye a saber qué se espera de cada uno y, por lo tanto, responsabilizarse por su cumplimiento. Aun cuando las funcio-

nes estén establecidas en el Estatuto Docente o regulaciones similares, su puesta en práctica es particular de cada institución y requiere de ajustes acordes a cada realidad institucional que deben ser explicitados. Una estrategia que obra en pos de esta distribución es difundir el organigrama de la institución, y plasmar los roles y funciones en el Proyecto Escuela.

- Generar canales de comunicación tanto horizontales como verticales: la comunicación no debe ser entendida solamente como transmisión de información. Generar canales donde los miembros de la comunidad educativa puedan intercambiar conocimientos, opiniones e inquietudes favorece el compromiso conjunto con la tarea que se desarrolla. Una estrategia útil consiste en establecer canales de comunicación diferenciados y adecuados a cada miembro de la comunidad educativa, como carteleras, blogs, mails, boletines informativos, entre otros.
- Establecer normas de convivencia consensuadas y métodos cooperativos de abordaje de conflictos: instaurar reglas de convivencia que surjan del diálogo y la participación democrática es una estrategia para adecuar las normas disciplinarias a la cultura institucional y al contexto en que se encuentra la escuela. Esto permitirá a su vez gestionar los conflictos con mayor fluidez y concebirlos como oportunidades de aprendizaje para todos los miembros de la comunidad educativa, a partir de los Consejos de Convivencia Escolar.
- Promover el trabajo colaborativo: generar instancias de encuentro para el trabajo conjunto favorece el conocimiento mutuo y consecuentemente mejora las relaciones interpersonales. Asimismo, la tarea de los distintos actores se enriquece del aporte de otros miembros, mejorando el desempeño del conjunto de la institución.



4

## INTERACCION CON LA COMUNIDAD Y EL CONTEXTO

La escuela se encuentra situada en un contexto espacial y temporal determinado que influye en sus prácticas institucionales. Por eso, la gestión escolar necesita sostenerse en el conocimiento y comprensión del mismo, así como de las características de la comunidad de la cual forma parte y las problemáticas que la identifican.

Esta dimensión considera las acciones que emprende la institución con distintos actores (familias, alumnos, exalumnos, docentes, otros miembros de la comunidad), así como las actividades comunales y jurisdiccionales, y proyectos o redes establecidas con otros organismos o instituciones externas a la escuela.

¿Quiénes integran la comunidad educativa?



Además, la comunidad educativa interactúa con las organizaciones del sector estatal, privado y del tercer sector que integran el contexto escolar: asociaciones barriales y comunitarias, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, comercios, servicios de salud, otras instituciones educativas, vecinos.

### 4.1. La escuela construye permanentemente un conocimiento del contexto y de las condiciones en las que lleva adelante su tarea.

#### 4.1.1. La escuela planifica los procesos de aprendizaje y enseñanza acorde a la información actualizada sobre el contexto.

Para lograrlo, el equipo de conducción:

- Conoce a sus estudiantes y su realidad socioeducativa.
- Conoce las problemáticas del contexto y se involucra en sus necesidades.
- Promueve el conocimiento de los alumnos y el contexto institucional por parte de los docentes.

- Orienta al equipo docente para que las planificaciones áulicas consideren las características del contexto y la realidad socioeducativa de los estudiantes.

#### 4.1.2. La escuela articula su gestión con las problemáticas y desafíos que plantea el contexto.

Para lograrlo, el equipo de conducción:

- Analiza las problemáticas del contexto y cómo éstas influyen en la vida cotidiana de la escuela y sus miembros.
- Orienta sistemáticamente su tarea, considerando los principales indicadores del contexto y de la Ciudad.
- Conformar redes de apoyo con otros actores de la comunidad para trabajar en conjunto problemáticas del contexto.



- Promueve el desarrollo de una visión compartida de las metas de la escuela que involucre a toda la comunidad educativa.

## 4.2. La escuela establece vínculos fluidos con las familias.

### 4.2.1. La escuela informa regularmente a las familias sobre el desempeño de los alumnos y sobre los proyectos institucionales.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Convoca a las familias para informarlas sobre el proceso de aprendizaje de los alumnos en diversos momentos a lo largo del año.
- Convoca a las familias a participar en la elaboración y/o actualización del Proyecto Escuela.
- Difunde y comparte el Proyecto Escuela con las familias.
- Da a conocer entre las familias las actividades y proyectos de la escuela.
- Promueve en el equipo docente la comunicación a las familias sobre la evolución en el desempeño de sus hijos.
- Convoca a las familias para solucionar en forma conjunta dificultades de aprendizaje y de convivencia de los alumnos.

### 4.2.2. La escuela involucra a las familias en actividades educativas y recreativas.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Promueve y colabora en la organización de actividades educativas, culturales y recreativas dirigidas a las familias y a la comunidad.
- Orienta a los docentes acerca de estrategias para la inclusión de las familias y la comunidad en los proyectos institucionales.

- Evalúa permanentemente la relación entre la escuela y las familias en busca de su mejora.

## 4.3. La escuela concibe su tarea educativa como un servicio abierto a toda la comunidad.

### 4.3.1. La escuela establece vínculos con otras instituciones educativas.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Promueve la socialización de proyectos y experiencias entre docentes e instituciones.
- Convoca a otras instituciones educativas para participar en iniciativas de la comunidad escolar.
- Organiza reuniones y encuentros con referentes de otras instituciones educativas para realizar proyectos conjuntos.
- Organiza y/o participa en actividades distritales y jurisdiccionales junto con otras instituciones educativas.
- Fomenta las relaciones de la escuela con instituciones académicas para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.

### 4.3.2. La escuela establece vínculos con otros actores del contexto en el que la escuela se inserta.

*Para lograrlo, el equipo de conducción:*

- Mantiene un diálogo fluido con los principales referentes del contexto en el cual la escuela lleva a cabo su tarea.
- Articula la tarea institucional con otras organizaciones, generando intercambios que enriquezcan sus propuestas pedagógicas.
- Desarrolla proyectos en conjunto con asociaciones profesionales, instituciones gubernamentales y entidades privadas.



## APORTES PARA GESTIONAR LA INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD Y SU CONTEXTO:

Las acciones que emprende y los vínculos que establece la institución con distintos miembros de la comunidad escolar y del contexto contribuyen al logro de su misión, y la constituyen como organización abierta, flexible y conectada con su ambiente.

**Vínculos con las familias:** el equipo de conducción puede buscar la mejor forma de convocar a las familias, atendiendo a sus características, demandas y necesidades particulares. Las principales formas de vinculación con las familias son:

- Brindar a las familias información sobre lo que ocurre en la escuela, a través de carteleras, comunicaciones escritas, reuniones y presentaciones.
- Fomentar la participación de las familias en actividades organizadas por la escuela, tales como clases abiertas, actos escolares, muestras y propuestas culturales.
- Conocer la opinión de las familias e integrarlas en la toma de decisiones, escuchando su perspectiva acerca de lo que funciona bien y de aquello que necesita ser mejorado.

Es importante tener en cuenta que ampliar la participación de las familias significa también integrarlas y hacerlos co-responsables de los procesos de aprendizaje de sus hijos.

**Vínculos con instituciones educativas y con otros actores del contexto:** el equipo de conducción puede asimismo favorecer la interacción con otros miembros de la comunidad, con el objetivo de:

- Elaborar proyectos conjuntos a partir de temas de interés común y colaborar brindando su experticia.
- Identificar junto a los alumnos las problemáticas propias del contexto en el que la escuela se inserta, así como orientar la búsqueda de soluciones creativas y posibles de ser aplicadas por la comunidad.
- Fortalecer a la propia escuela como institución que aprende a partir de la experiencia del contexto.
- Optimizar la disponibilidad de recursos y materiales aprovechando aquellos que ofrece el contexto: bibliotecas, centros culturales, museos, entre otros.
- Mejorar las condiciones de los miembros de la comunidad educativa fortaleciendo los lazos con aquellas instituciones que puedan aportar a la mejora de su calidad de vida y su bienestar: información sobre los centros de salud y barriales, comunicación sobre los servicios ofrecidos por los CGP, difusión de actividades culturales y artísticas, entre otras.

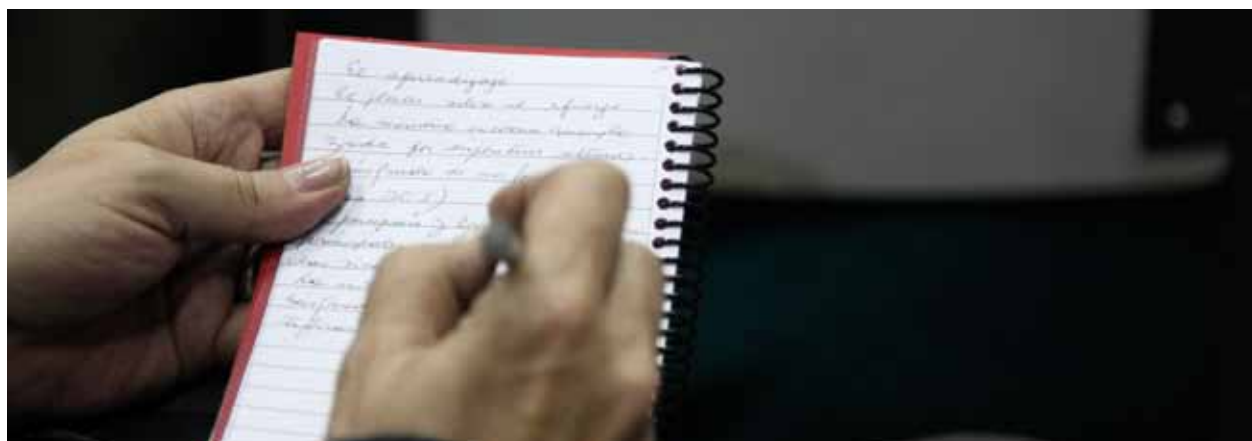
## Conclusión

El fortalecimiento de la Gestión Escolar es uno de los ejes centrales del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este desafío implica acompañar a los equipos de conducción en el desarrollo de su tarea organizativa y pedagógica, brindándole recursos que promuevan una mejora de su rol a través de la reflexión continua.

*Liderazgo pedagógico. Claves para la Dirección Escolar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* representa una herramienta para comprender, analizar, autoevaluar y mejorar las prácticas de gestión en las distintas dimensiones que abarca la tarea del equipo de conducción en todos los niveles y modalidades del siste-

ma educativo. Los procesos de enseñanza y aprendizaje, la organización y el clima escolar, y la interacción con la comunidad educativa y el contexto, todos estos se encuentran atravesados por la gestión del Proyecto Escuela. Su intención es ser el medio por el cual las buenas prácticas que existen actualmente en la Ciudad se extiendan al conjunto de las escuelas y sean replicadas adecuándose a los contextos institucionales particulares.

En este sentido, se espera que este documento promueva en todas las instituciones de la jurisdicción un proceso de mejora continua de la gestión escolar orientado a garantizar aprendizajes significativos por parte de todos los estudiantes.





## Glosario

**Actividades:** “son las tareas que los alumnos realizan para apropiarse de diferentes saberes, son instrumentos con los que el docente cuenta y que pone a disposición en la clase para ayudar a estructurar las experiencias de aprendizaje” (Anijovich y Mora; 2009). Son los medios por los cuales los alumnos entran en contacto con el contenido.

.....

**Asesoramiento pedagógico:** práctica asociada al rol del equipo de conducción que consiste en orientar la tarea de los docentes hacia la mejora de la enseñanza a través de diversos dispositivos como entrevistas, observación de clases, presentación de portfolios, devoluciones individuales y grupales, entre otras.

.....

**Competencias:** este concepto tiene varias acepciones. En el ámbito educativo se las define como “la capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación” (Perrenoud; 2003). Las competencias se apoyan en conocimientos, habilidades y actitudes, pero no se reducen a ellos. En efecto, el rasgo distintivo de las competencias refiere a la capacidad de integrar variados recursos cognitivos complementarios y movilizarlos para hacer frente a una demanda compleja.

### Criterios de la evaluación<sup>2</sup>:

- **Criterio de confiabilidad:** se aplica a aquellos instrumentos que permiten exactitud en las mediciones y sensibilidad para la apreciación de diferencias en el nivel de logro de los alumnos en los rasgos evaluados.
- **Criterio de practicidad:** se aplica a aquellos instrumentos de evaluación que son administrables de acuerdo con las condiciones particulares en donde éstos se implementan, y permiten un claro análisis e interpretación de resultados.
- **Criterio de utilidad:** se aplica a aquellos instrumentos de evaluación que, luego de ser implementados, aportan información útil y relevante para los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- **Criterio de validez:** se aplica a aquellos instrumentos de evaluación que efectivamente permiten evaluar aquello que el docente pretende evaluar, en función de los propósitos de enseñanza y los objetivos de aprendizaje propuestos.

<sup>2</sup> Cf. CAMILLONI, Alicia (comp.). *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Buenos Aires: Paidós, 1998.

**Diagnóstico:** análisis de una situación determinada con el fin de identificar y comprender los distintos factores que intervienen en la misma y detectar aquellos que generan dificultades o problemas, para luego diseñar estrategias de acción orientados a su resolución.

.....

**Documentos curriculares:** diseños de contenidos que marcan los recorridos educativos de los estudiantes en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo. En este marco, se incluyen en el término de documentos curriculares tanto los diseños curriculares que prescriben los contenidos para cada nivel y área de enseñanza, como otros documentos escritos por el Ministerio de Educación que constituyen recursos para la enseñanza y materiales para el trabajo en el aula. Entre ellos, las series “Aportes para el Desarrollo Curricular” y “Aportes para la Enseñanza”, elaboradas por la Dirección Operativa de Currícula y Enseñanza que se encuentran disponibles en el portal web del Ministerio de Educación GCBA:

[http://www.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/curricula/index.php?menu\\_id=30946](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/curricula/index.php?menu_id=30946)

.....

**Estrategias de enseñanza:** las estrategias de enseñanza son “el conjunto de decisiones que toma el docente para orientar la enseñanza con el fin de promover el aprendizaje de sus alumnos” (Anijovich y Mora; 2009). Refiere a principios de procedimiento que entran en juego decisiones del docente respecto de cómo, por qué y para qué enseñar.

.....

**Evaluación diagnóstica:** es el tipo de evaluación que permite al docente conocer los saberes previos de los alumnos respecto de un tema y de esa forma analizar el punto de partida para la enseñanza de un contenido.

**Evaluación formativa:** es el proceso por el cual se recaba información con el fin de revisar y modificar la enseñanza y el aprendizaje en función de las necesidades de los alumnos y las expectativas de logro a alcanzar (Black y William, 1998; citados en Anijovich y González, 2011). Su objetivo es la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Es de carácter continuo y se centra en identificar las debilidades y fortalezas del aprendizaje de los alumnos.

.....

**Evaluación sumativa:** este tipo de evaluación se propone medir el grado de alcance de los objetivos planificados, con el fin de certificar y acreditar los aprendizajes logrados.

.....

**Gestión escolar:** tarea de orientar intencionalmente a la institución educativa hacia un futuro deseado y compartido por los miembros de la comunidad, que se sostiene fundamentalmente en el cumplimiento de su misión principal: ofrecer una enseñanza de calidad y garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

.....

**Indicador:** es un instrumento que permite captar aspectos de la realidad que no son directamente visibles para el observador.

.....

**Liderazgo:** características de una persona vinculadas con la capacidad de iniciativa, gestión, convocatoria, incentivo, y motivación de un grupo o equipo, que permiten conducirlo hacia el logro de metas y objetivos.

.....

**Objetivos de aprendizaje:** hacen referencia a las metas de aprendizaje, es decir, aquello que los alumnos serán capaces de hacer al



término del proceso de enseñanza. Los objetivos pueden tener distinto nivel de especificidad de acuerdo con su concreción y su alcance temporal.

.....

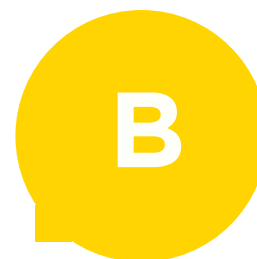
**Propósitos:** definen lo que el docente pretende hacer a través de sus prácticas de enseñanza.

.....

**Proyecto Escuela:** es una herramienta para orientar la gestión hacia la mejora de las escuelas porque permite realizar diagnósticos, abordar problemas institucionales, definir líneas prioritarias de acción y acortar la distancia entre la realidad actual de cada escuela y las metas deseadas y compartidas por la comunidad educativa.

.....

**Trabajo colaborativo:** conjunto de personas que desarrolla procesos grupales con la intención de alcanzar objetivos específicos. Se caracteriza por el liderazgo y responsabilidades compartidas, un objetivo común de aprendizaje y una homogénea participación de todos los miembros.



## Bibliografía

**ANIJOVICH, Rebeca (comp.).** *La evaluación significativa*. Paidós Argentina, 2010.

**ANIJOVICH, Rebeca y GONZALEZ, Carlos.** *Evaluar para aprender: conceptos e instrumentos*. Buenos Aires: Aique, 2011.

**ANIJOVICH, Rebeca y MORA, Silvia.** *Estrategias de enseñanza. Otra mirada al quehacer en el aula*. Buenos Aires: Aique, 2009.

**CAMILLONI, Alicia.** *El saber didáctico*. Buenos Aires: Paidós, 2007.

**CAMILLONI, Alicia (comp.).** *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Buenos Aires: Paidós, 1998.

**DUSSEL, Ines y SOUTHWELL, Myriam.** *¿Qué es una buena escuela?* Revista El Monitor, Número 5, Ministerio de Educación.

**GVIRTZ, Silvina y PALAMIDESI, Mariano.** *El ABC de la tarea docente: Curriculum y Enseñanza*. Buenos Aires: Aique, 1998.

**GVIRTZ, Silvina y PODESTA, María Eugenia (comps).** *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza*. Buenos Aires: Granica, 2006.

**GVIRTZ, Silvina y PODESTA, María Eugenia (comps).** *Mejorar la gestión directiva de la escuela*. Buenos Aires: Granica, 2009.

**HOPKINS, David.** *Every school a great school*. IARTV Seminar Series Paper N° 146, August 2005.

**JACKSON, Philip.** *Enseñanzas implícitas*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu, 1999.

**JACKSON, Philip.** *Práctica de la enseñanza*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2002.

**LEITHWOOD, Kenneth.** *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile, 2009.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN GCBA.** *Orientaciones para la elaboración del Proyecto Escuela*. Buenos Aires: Ministerio de Educación Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2008.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN GCBA.** *Orientaciones para el seguimiento del Proyecto Escuela*. Buenos Aires: Ministerio de Educación Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2009.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN GCBA.** *Las prácticas de evaluación en el sistema educativo de la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: Ministerio de Educación Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2010.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN GCBA.** *La evaluación formativa*. Buenos Aires: Ministerio de Educación Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2009.

**NAKER, Dipak.** *What is a Good School? Imagining beyond the limits of today to create a better tomorrow*. Raising Voices, 2007.

**PERKINS, David.** *La escuela inteligente: del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Barcelona: Gedisa, 1995.

**ROMERO, Claudia (comp).** *Claves para mejorar la escuela secundaria. La gestión, la enseñanza y los nuevos actores*. Buenos Aires: Novedades Educativas, 2009.

**ROMERO, Claudia.** *Hacer de una escuela, una buena escuela. Evaluación y mejora de la gestión escolar*. Buenos Aires: Aique, 2008.

**TIRAMONTI, Guillermina.** *¿Qué tienen de buenas las buenas escuelas?* Revista El Monitor, Número 5, Ministerio de Educación.



---

**Dirección General de Educación Superior**

**[dgesup@bue.edu.ar](mailto:dgesup@bue.edu.ar)**

---

**Dirección General de Educación de Gestión Estatal**

**[dgege@bue.edu.ar](mailto:dgege@bue.edu.ar)**

---

**Dirección General de Planeamiento Educativo**

**[dgpled@bue.edu.ar](mailto:dgpled@bue.edu.ar)**

---

**Dirección General de Educación de Gestión Privada**

**[dgegp@buenosaires.gob.ar](mailto:dgegp@buenosaires.gob.ar)**

---

**Para más información, puede ingresar a:**

**[www.buenosaires.gob.ar/educacion/planeamiento/](http://www.buenosaires.gob.ar/educacion/planeamiento/)**