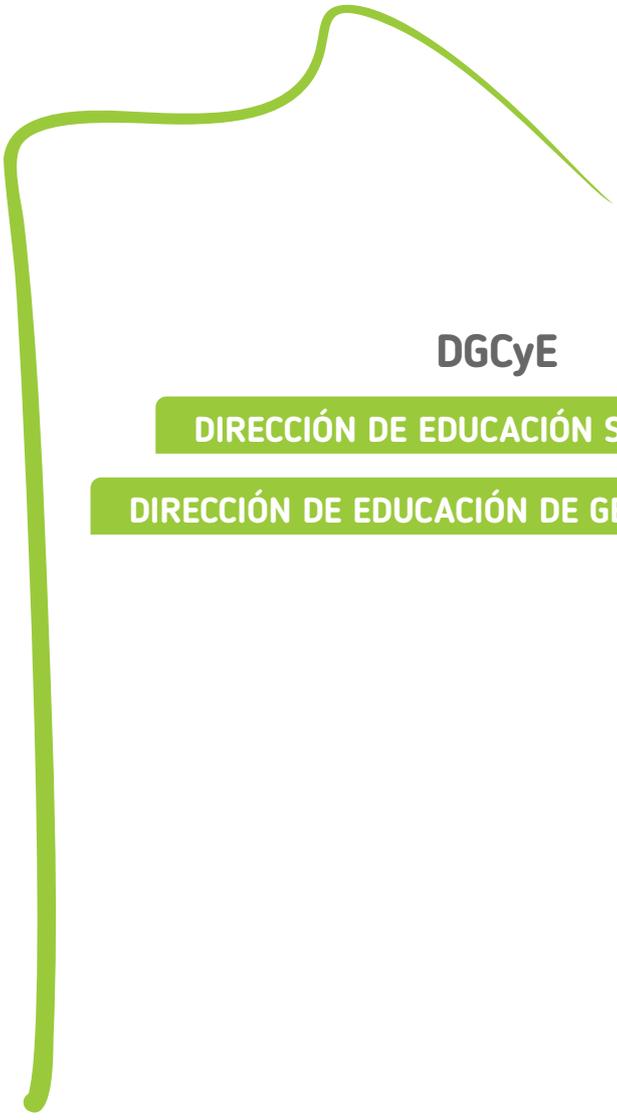




**Buenos Aires**  
Provincia



**DGCyE**

**DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

**DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE GESTIÓN PRIVADA**



Dirección de Educación Secundaria  
Dirección de Educación de Gestión Privada

## Documento

# ORIENTACIONES SOBRE EL TRABAJO DOCENTE COLABORATIVO Y

## PLANIFICACIÓN COMPARTIDA

Experiencia Escuelas Promotoras

### 1. El trabajo docente colaborativo

La experiencia Escuelas Promotoras se apoya fuertemente en la idea de equipo docente; esto es, de docentes trabajando en conjunto, lo que supone una cultura colaborativa de la enseñanza.

Las culturas profesionales de la enseñanza dan cuenta de representaciones, valores, hábitos y formas de hacer las cosas de una comunidad de profesores (de la Barrera, 2007). La cultura de colaboración es aquella en las que se desarrollan relaciones e interacciones mutuas basadas en el sentido de comunidad, con fuerte presencia del diálogo, el apoyo entre colegas y la confianza. Ello contribuye a elevar la calidad de la enseñanza, enriquecer las propuestas y estrategias a través del intercambio y la acción conjunta, favoreciendo mejores aprendizajes de los estudiantes.

Esto es posible porque se entiende a la enseñanza como una tarea colectiva, como parte de un sistema institucional, lo que lleva a plantear una “definición institucional de la enseñanza” (Terigi, 2012) que combate la idea de las prácticas docentes como individuales y aisladas. Aún más, remite al trabajo docente en sí:

“La escuela no es un agrupamiento de profesores, sino que el carácter colaborativo es producto de una función cuyos resultados no se obtienen a título individual, sino como consecuencia de la actuación conjunta en un sistema institucional. (...) Los docentes enseñan en condiciones colectivas y con ello, la colaboración es una clave del desempeño profesional” (Terigi, op.cit.: 23).

Esta concepción colectiva de la enseñanza también suma a la producción de un saber pedagógico construido entre colegas docentes, un saber situado, que vale la pena sistematizar como memoria pedagógica y recursos de la institución.

La reunión institucional semanal (MIP), así como todos los espacios de interacción docente que se generen en la institución son buenas oportunidades para el trabajo docente colaborativo, en la medida que se lo planifique y organice.

### 2. La reunión del equipo docente como espacio para el trabajo colaborativo

Como hemos presentado en un documento anterior, el objetivo fundamental de la reunión semanal del equipo docente -a través de los Módulos Institucionales Pedagógico (MIP) - es propiciar el trabajo colaborativo

entre los profesores para la mejora de las prácticas de enseñanza y de evaluación y el seguimiento de las trayectorias para el logro de aprendizajes significativos por parte de los estudiantes. En función de los propósitos y las actividades, pueden sumarse en ciertas reuniones los Profesores Acompañantes de Trayectorias (PAT), los Preceptores del curso, los integrantes del Equipo de Orientación Escolar, así como agentes externos a la institución como Inspectores de Enseñanza y Equipos Técnicos Regionales (ETR).

*“5. Trabajo pedagógico institucional: desarrollar una propuesta de prácticas pedagógicas a partir de “saberes integrados”, con estrategias de enseñanza y aprendizaje basadas en problemas y/o proyectos pedagógicos específicos. Se deben considerar el desarrollo de proyectos socio-comunitarios centrados en la participación de los estudiantes que den respuesta a problemas complejos del entorno, permitiendo la integración de los estudiantes con la comunidad y el fortalecimiento de la participación social y la responsabilidad ciudadana. Para ello se requerirá un trabajo docente cooperativo y articulado en términos de una planificación pedagógica conjunta, el monitoreo y la evaluación colegiada de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. A fin de garantizar un espacio de trabajo conjunto, se asignarán módulos institucionales a los docentes de 1° año dentro del marco de la propuesta (en el caso de ya estar en curso, se incorporan los años que corresponda a la experiencia). Esos módulos se destinarán a participar de una reunión institucional obligatoria, con la participación de los docentes incluidos en la experiencia, que permitirá cumplir con los objetivos antes detallados, con una carga horaria equivalente a 2 módulos semanales para los docentes que cuenten con una carga horaria semanal de 4 módulos como mínimo en toda la experiencia.*

*Las reuniones se implementarán fuera del horario escolar y serán definidas por el director con acuerdo institucional.”: (Res. 5222/18)*

La propuesta de trabajo pedagógico colaborativo permite un tiempo de interacción que posibilita la tarea conjunta y el **logro de acuerdos**, tales como:

- realizar diagnósticos grupales, dialogar sobre las trayectorias singulares de los estudiantes, visualizar cuestiones particulares de cada uno y diseñar estrategias de intervención y acompañamiento;
- revisar junto al PAT las actividades que viene desarrollando con los estudiantes y su evaluación sobre las mismas;
- acordar proyectos de saberes integrados, de aprendizaje basado en problemas/ proyectos sociocomunitarios u otras acciones en conjunto;
- visitar en forma conjunta el Diseño Curricular y los documentos del nivel; revisar periódicamente los sitios web de la Dirección de Educación Secundaria y del Programa, en particular;
- establecer e implementar criterios claros de enseñanza y evaluación de las propuestas pedagógicas;
- acordar criterios concretos de evaluación de los aprendizajes en el marco de la evaluación colegiada; realizar los encuentros de evaluación colegiada y elaborar y completar las rúbricas por estudiante;
- elaborar informes sobre las acciones desarrolladas, el registro y la sistematización de la experiencia
- llevar adelante en conjunto instancias de actualización y capacitación docente.
- planificar el seguimiento de las trayectorias específicas, -en cuanto a los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación- de los estudiantes que habiendo promocionado el año anterior, se encuentren en proceso de recuperación de aprendizajes de una, dos o tres instancias curriculares pertenecientes al año anterior.

El diseño, implementación, evaluación y registro de estas acciones –y todas aquellas que cada equipo docente sume–, requieren la organización de una **agenda de trabajo**, coordinada por el equipo de conducción, de tal modo que se convierta en un organizador institucional de la tarea.

La **agenda de las reuniones MIP** (trimestral y/o anual, según prefiera el equipo docente) contiene el temario, las actividades, la previsión de los tiempos y recursos destinados, para tratar las dimensiones que a continuación se puntualizan y desarrollan:

**1. Planificación compartida:** contiene la propuesta pedagógica con los siguientes aspectos:

- a. Breve Fundamentación o encuadre pedagógico.
- b. Acuerdos de enseñanza y evaluación: acuerdos sobre formas de trabajo para abordar las capacidades en cada materia y en las propuestas entre asignaturas, a través de los contenidos pautados en el currículum. Se sugiere revisar lo establecido en los Diseños Curriculares con relación a: Objetivos de aprendizaje; Contenidos y expectativas de logro y Criterios de evaluación.
- c. Acuerdo sobre los proyectos a llevar adelante durante el año, a través de Saberes Integrados, Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) u otros.
- d. Consignar las estrategias de enseñanza y evaluación, contemplando actores, tiempos y recursos necesarios para llevar adelante la propuesta y su articulación con los puntos b y c.
- e. El dispositivo y fechas de evaluación colegiada de los aprendizajes. Previamente a ello, elaboración de la rúbrica colegiada (ver Documentos de Evaluación).
- f. Acuerdos sobre el seguimiento de las trayectorias de los estudiantes, incluyendo los diagnósticos grupales y las especificidades singulares.

**2. Actividades de apoyo y de capacitación:** lectura de normativa, documentos y bibliografía.

En la agenda debe darse lugar al tiempo destinado a la lectura y análisis de la normativa y documentos que acompañan a esta experiencia. También pueden incluirse distintas actividades de autoformación y capacitación que el equipo directivo y de profesores consideren pertinentes y viables, tales como:

- a. Lectura de documentos, videos y bibliografía ampliatorios;
- b. Revisión de experiencias educativas innovadoras;
- c. Consultas con especialistas o referentes de la DGCyE (ej. CIE) y de otras instituciones;
- d. Invitación a docentes especialistas u otros profesionales con experiencias para compartir, o bien para analizar y debatir temas de interés pedagógico, entre otras.

A modo de ejemplo, una estrategia de organización posible es designar mensualmente algunos docentes que se encargarán de dinamizar los debates pedagógicos priorizados.

**3. Sistematización y autoevaluación:** propuesta de autoevaluación de las actividades realizadas por el equipo directivo y los docente en las horas institucionales. Registro y sistematización de la experiencia.

Este punto pone de relieve que la evaluación de la reunión semanal representa un insumo sumamente valioso para repensarnos en nuestro rol docente, las prácticas de enseñanza y las consideraciones sobre los aprendizajes de los estudiantes, fundamentalmente en relación a las posibilidades del trabajo colaborativo (por ej. los aspectos que lo facilitan y aquellos que lo obstaculizan, etc.).

A su vez, la sistematización de experiencias, siguiendo a Messina Raimondi (2004), remite a la tarea de reflexión conceptual y crítica de lo acontecido a partir de su ordenamiento y reconstrucción, dando cuenta de los sentidos del proceso desarrollado, de los factores intervinientes y de la percepción de sus actores y de sus resultados, asumiendo marcos interpretativos y no sólo descriptivos. Esto contribuye con la memoria pedagógica de la institución y constituye un aporte importante a la reflexión sobre las propias prácticas docentes. A modo de ejemplo, una estrategia posible es realizar un portfolio con las propuestas realizadas.

Por último, cada reunión semanal tendrá un registro escrito en el cuaderno de la reunión MIP. El registro de cada encuentro de trabajo deberá reflejar, sintéticamente:

- la fecha y los participantes presentes
- el tema del día, los diálogos y debates, y los acuerdos logrados
- el registro de las actividades implementadas
- los compromisos, tareas y propuestas para el siguiente encuentro
- breves escritos que plasmen las valoraciones de la tarea realizada

El seguimiento y archivo de los registros y los acuerdos de cada reunión, así como la asistencia del personal docente, será responsabilidad del equipo de conducción, quien además debe prever los modos sistemáticos de difusión y socialización de estos registros entre los participantes.

## La función directiva

El Equipo Directivo guiará la elaboración de la planificación compartida, ya que es el marco general que utilizarán para llevar adelante el proceso de enseñanza.

En los primeros meses, los docentes deben elaborar la planificación anual con su propuesta pedagógica a partir del diagnóstico situado, en el marco de los Diseños Curriculares y de la Experiencia de Escuelas Promotoras, - pudiendo ser modificada a lo largo del año en las reuniones de horas MIP.

El equipo directivo debe propiciar el trabajo interdisciplinario. En base a la planificación, los docentes deben analizar lo propuesto y detectar contenidos comunes y abordarlos a través de ABP, lo cual no implica que todas las materias deban trabajar interdisciplinariamente un contenido problematizado, ni que sea la única metodología de enseñanza, sino que nos marca un horizonte o tendencia hacia el trabajo interdisciplinario para abordar problemas complejos.

Al planificar es importante preguntarse: ¿Qué se quiere enseñar (fundamentación) y evaluar? ¿Para qué se enseña y evalúa esto? ¿Cómo se va a enseñar y evaluar? (estrategias, instrumentos y tiempos en relación con los criterios). Para ello, hay que guiar a los docentes en la elaboración de instrumentos de seguimiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes donde estén presentes los criterios de evaluación, los contenidos y las capacidades que se propone desarrollar en los estudiantes.

Asimismo, en orden a su rol pedagógico, el equipo directivo tiene que participar de las lecturas que se realicen sobre las trayectorias de los estudiantes y asesorar a los docentes sobre la diversidad de estrategias de enseñanza, criterios e instrumentos de evaluación, apuntando a la coherencia y consistencia del proyecto pedagógico de la institución.

En este marco, el rol del equipo directivo debe basarse en el compromiso con su institución y con la atención al cuidado de las trayectorias y los aprendizajes de calidad, ejerciendo un liderazgo que fomente el trabajo en equipo de todos los docentes a su cargo.

Asimismo debe abordar todo aquello que se relacione con aspectos pedagógicos, administrativos y vinculares, a fin de mejorar las trayectorias: revisión de planificaciones áulicas, elementos o situaciones que resultan barreras para la enseñanza y el aprendizaje y diseño de estrategias para su superación, ausentismo de docentes y alumnos, canales de vinculación e informes a las familias, vínculos con los estudiantes en términos de su trayectoria a fin de que el mismo pueda modificar aspectos para mejorarla o rectificar caminos a partir de una intervención anticipada de los docentes.

Los docentes en los encuentros semanales analizarán y evaluarán su propio proceso de enseñanza y las estrategias utilizadas, estableciendo la relación con los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. En este espacio de evaluación es importante el trabajo conjunto con el PAT.

## Estrategias y acciones a desarrollar por el equipo directivo

- Organizar el ámbito y tiempo de trabajo conjunto, determinando un día y hora de la semana en horario extraescolar para la reunión de todos los docentes implicados en la experiencia educativa. La participación en esta reunión es de cumplimiento efectivo
- Anticipar la agenda de trabajo y el temario a abordar para favorecer la preparación para la misma.
- Dialogar y pautar en conjunto los objetivos del Proyecto institucional del año en curso, tomando como referencia la evaluación de los resultados obtenidos de proyectos anteriores.
- Conducir, mediar y moderar los debates en torno a la planificación anual colaborativa y a la generación de acuerdos en relación a los criterios de evaluación.
- Acompañar y supervisar a los equipos docentes en el proceso de planificación, concreción y evaluación de su planificación curricular áulica.
- Asesorar al equipo docente desde lo normativo y lo pedagógico, a partir de capacitaciones puntuales, documentos de trabajo institucionales, reuniones areales y entrevistas personales.
- Gestionar redes interinstitucionales para favorecer el intercambio con otras instituciones o el uso de recursos y espacios de la comunidad.
- Supervisar los instrumentos de evaluación y las instancias evaluativas para que tengan coherencia con lo enseñando y sean, a su vez, verdaderas instancias de aprendizaje para el docente y para el estudiante.
- Construir herramientas de supervisión y devolución que enriquezca al equipo docente.
- Armar un registro escrito que dé cuenta de los avances y obstáculos que se fueron dando a lo largo de la implementación, que sirva como insumo de análisis del equipo de conducción y del equipo docente para conocimiento y a modo de construcción de la memoria didáctica de la institución.
- Realizar relevamientos de datos que den cuenta de la situación de las trayectorias de los estudiantes: informes de calificaciones, ausentismo, distintos tipos de evaluaciones y utilizar los datos para la toma de decisiones en función del mejoramiento de las estrategias de enseñanza. Socializar esta información y compartir el análisis en las reuniones de equipo docente.
- Promover la generación de estrategias para el mejoramiento del clima escolar y la participación estudiantil.

## BIBLIOGRAFÍA

De la Barrera, S. (2007). “*Culturas profesionales de colaboración como contenido de la Pedagogía*” en A. Vogliotti, S. de la Barrera y A. Benegas. *Aportes a la Pedagogía y a su enseñanza. Debaten y escriben los pedagogos*. Río Cuarto: UNRC.

Fullan, M. y Hargreaves, A. (2001). *La potencialidad del trabajo en equipo, reflexiones sobre y para la acción*. SEP Editores

Messina Raimondi, Graciela (2004). “*La sistematización educativa: acerca de su especificidad*”, en *Enfoques Educativos* N° 6. Universidad de Chile, Stgo de Chile, pp. 19-28.

Terigi, F. (2012). *Los saberes docentes. Formación, elaboración en la experiencia e investigación*. Buenos Aires: Santillana.

DGCyE

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE GESTIÓN PRIVADA

