

37 012

A 37 m

CURSO PARA SUPERVISORES Y  
DIRECTORES DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS

***Carpeta  
de actividades***



Ministerio de Cultura y Educación  
República Argentina - 1998

CURSO PARA SUPERVISORES Y  
DIRECTORES DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS

---

***Carpeta***  
***de actividades***

022 739
37012
133 A 37 cu

Ministra de Cultura y Educación de la Nación  
**Lic. Susana Beatriz Decibe**

Secretario de Programación y Evaluación Educativa  
**Dr. Manuel García Solá**

Subsecretaria de Programación Educativa  
**Lic. Inés Aguerrondo**

Director Nacional de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente  
**Prof. Carlos Palacio**

Agradecemos la colaboración del Centro Regional de Educación Tecnológica de La Pampa sin la cual no hubiese sido posible la realización de esta obra.



CENTRO REGIONAL  
DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA  
LA PAMPA

**Supervisión editorial y gráfica:** Unidad de Publicaciones del Ministerio de Cultura y Educación.

**Corrección:** Beatriz M. Pesca.

**Diagramación:** Estudio de Diseño Sactolo & Colombo.

© Ministerio de Cultura y Educación.

ISBN:

Está permitida la reproducción total o parcial del presente material, colocando el texto entre comillas y citando la fuente.

Tirada de esta edición 3.000 ejemplares. Distribución gratuita.

Este libro se terminó de imprimir en el mes de octubre de 1998, en los talleres de IPESA.  
Buenos Aires, República Argentina.

**Coordinación general del proyecto:**

María Teresa Lugo

**Coordinación académica:**

Mariana Vera Rossi

Serafín Antúnez

Antonio Zabala

Gregorio Casamayor

Francisco Imbernón

**Organización y ejecución del proyecto:**

Carlos Alberto Ruiz

Rosana Edith Sampedro

Gabriela Ana Saslavsky

María Cristina Allevatto

Silvia Mariela Grinberg

**Redacción:**

María Teresa Lugo, Mariana Vera Rossi, Serafín Antúnez, Carlos Alberto Ruiz, Gregorio Casamayor, Rosana Edith Sampedro, José Escaño, Joaquín Gairín, María Gil, Nuria Giné, Francisco Imbernón, Antonio Latorre, José Luis Medina, Carlos Mendieta, Arturo Parcerisa, Silvia Mariela Grinberg, Jesús Rul, Neus Sanmartí, Antonio Zabala, Gabriela Ana Saslavsky, María Cristina Allevatto, Lidia Marta Castiñeiras, Clara Viviana Ingrassia, María Cristina Catano, María Inés Lucca, Beatriz Cohen, Francisca Fischbach, Adriana Mabel Serulnikov, Estela Soriano, Teresa Socolovsky, Ariel Ritterbush, Cristina Victoria Orce, Mirta Isabel Mayorga, Cecilia Flood, Olga Mercedes Espósito, Graciela Crespi, Graciela Feijoó, María Luz Chechile, Verónica Tomas, Susana Mamanis, Celia Haydeé Méndez, Elísa Lemos, Cecilia Flood.

**Equipo de Colaboradores:**

Viviana Inés Dedovich, Marcela Edreira, Mariana Patricia Salas Moyano, Indiana M. Corna.

La creación de la Red Federal de Formación Docente Continua constituyó el primer paso para la promoción del perfeccionamiento y la formación permanente de los docentes.

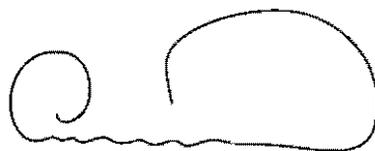
En este marco, la capacitación de los equipos de conducción constituye un eje central en la implementación de cambios e innovaciones en las escuelas. Son justamente los directivos y los supervisores por el papel que ocupan en las instituciones, quienes podrán junto con los docentes impulsar las innovaciones necesarias para construir una oferta educativa de calidad de cara al siglo XXI.

Transformar la escuela demanda implementar cambios tanto en los contenidos de la enseñanza como en las modalidades que asume la organización y gestión de las escuelas. Construir una escuela flexible, abierta al cambio y en proceso de innovación permanente es el desafío en la actualidad.

Para ello se requiere impulsar proyectos que mejoren la calidad de los aprendizajes. La configuración de una gestión que promueva la participación de padres, maestros y alumnos, involucra la implementación de líneas de acción tendientes a dar respuesta a las necesidades y demandas de la comunidad escolar, potenciar la creatividad individual, generar en el aula espacios de crecimiento y desarrollo de nuestros chicos. Estos son entre otros los ejes alrededor de los cuales gira esta propuesta de capacitación.

Los equipos de conducción tienen aquí un papel central como líderes e impulsores del cambio y la innovación en las escuelas. Para ello se necesitan nuevas competencias; escuchar a cada integrante sin perder de vista a la totalidad de la institución, hacer del trabajo individual un producto colectivo, potenciar las capacidades individuales de cada uno de los miembros de la institución, facilitar la articulación abriendo nuevos caminos de participación y acción.

A lo largo de las próximas páginas Ud. encontrará ejemplos, estrategias y propuestas para la gestión de las escuelas, que pretenden ser una invitación para que juntos continuemos construyendo la escuela para el siglo XXI.



Lic. Susana Beatriz Decibe  
Ministra de Cultura y Educación de la Nación

# Índice

1.	<b>La propuesta de capacitación a distancia</b> .....	11
2.	<b>Organización de contenidos</b> .....	13
3.	<b>Los materiales de la capacitación</b> .....	15
4.	<b>Guía para el uso de los soportes</b> .....	19
4.1.	<b>Materiales multimediales</b> .....	19
4.1.1.	Soportes gráficos.....	19
4.1.2.	Soporte informático.....	21
4.1.3.	Soporte audiovisual.....	21
4.2.	<b>Sistema tutorial</b> .....	22
4.2.1.	¿Cómo aprovechar mejor el espacio de tutorías?.....	22
5.	<b>Fichas de actividades: orientaciones para su utilización</b> .....	23
6.	<b>Esquema conceptual</b> .....	25
7.	<b>Fichas del Manual N° 1: Innovación y gestión</b> .....	27
	- Orientaciones.....	29
	- Ficha N° 1: La concepción del cambio.....	31
	- Ficha N° 2: Organización e innovación.....	33
	- Ficha N° 3: La gestión de las innovaciones.....	35
	- Ficha N° 4: Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones.....	37
	- Ficha N° 5: Modificaciones en la organización.....	39
	- Ficha N° 6: Observando la institución.....	41
	- Ficha N° 7: Los directores ante las innovaciones.....	43
	- Ficha N° 8: Implementación del Tercer Ciclo.....	47
	- Ficha N° 9: El Tercer Ciclo y las modificaciones en la organización.....	51
	- Ficha N° 10: Los espacios curriculares.....	55
8.	<b>Fichas del Manual N° 2: La función directiva</b> .....	59
	- Esquema conceptual.....	61
	- Orientaciones.....	63
	- Ficha N° 1: Las ideas previas acerca de la función directiva.....	65
	- Ficha N° 2: El poder del experto.....	67

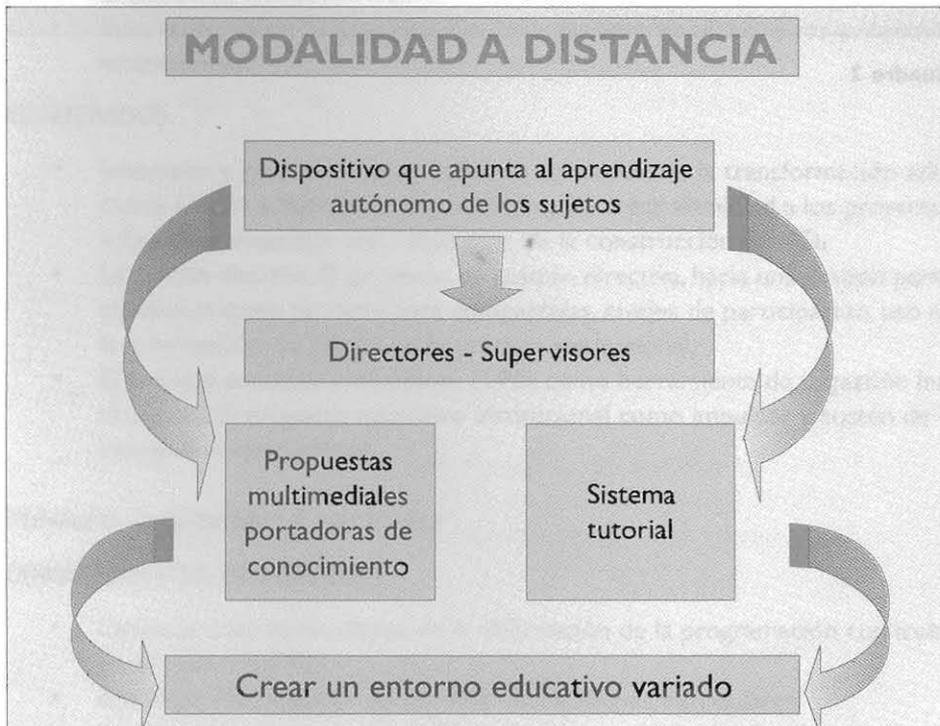
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 2 .....	69
	- Ficha N° 3: Niveles de participación.....	71
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 3 .....	73
	- Ficha N° 4: Síntesis conceptual .....	75
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 4.....	77
	- Ficha N° 5: Procesos de transformación institucional.....	79
	- Ficha N° 6: Estilos de dirección .....	81
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 6.....	83
	- Ficha N° 7: La actuación del director ante las innovaciones .....	85
	- Ficha N° 8: Estilos de dirección (2).....	87
	- Ficha N° 9: Análisis de un caso.....	89
	- Ficha N° 10: Reformulación de las ideas previas acerca de la función directiva.....	91
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de las Fichas N° 1 y 10 .....	93
<b>9</b>	<b>Fichas del Manual N° 3: Proyecto Educativo Institucional .....</b>	<b>97</b>
	- Esquema conceptual.....	99
	- Orientaciones.....	101
	- Ficha N° 1: Cuestionario de ideas previas .....	103
	- Ficha N° 2: Los componentes del PEI: Las orientaciones generales.....	107
	- Ficha N° 3: Fase de sensibilización del PEI.....	111
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 3.....	113
	- Ficha N° 4: Asesoramiento y acompañamiento en la elaboración del PEI.....	115
	- Ficha N° 5: Proyectos específicos .....	117
	- Ficha N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos.....	121
	- Ficha N° 7: Equipos mixtos para el Tercer Ciclo.....	125
	- Ficha N° 8: Evaluación del Proyecto Educativo Institucional.....	129
	- Ficha N° 9: Construcción de acuerdos para el proyecto.....	131
	- Ficha N° 10: Reformulación de las cuestiones iniciales.....	135
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Fichas N° 1 y 10.....	139

# La propuesta de capacitación a distancia

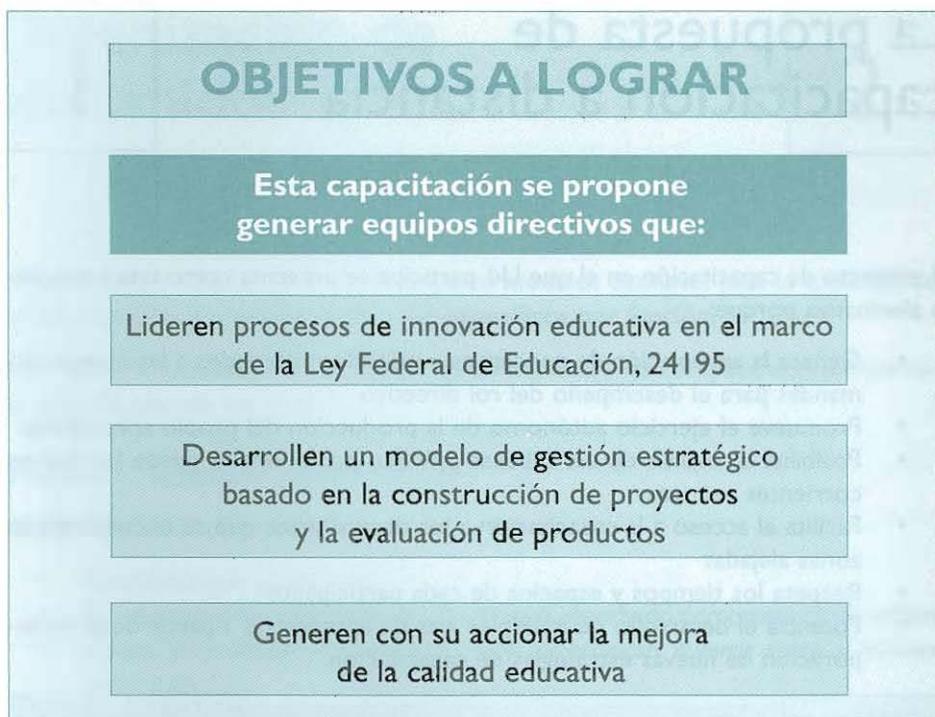
I

El proyecto de capacitación en el que Ud. participa se presenta como una propuesta alternativa porque:

- Genera la apropiación de conceptos y métodos adecuados a las nuevas demandas para el desempeño del rol directivo
- Promueve el ejercicio autónomo de la producción del propio aprendizaje
- Posibilita el análisis de sus saberes práctico-profesionales desde las nuevas corrientes teóricas
- Facilita el acceso a la capacitación a los destinatarios que se encuentran en zonas alejadas
- Respeta los tiempos y espacios de cada participante
- Potencia el desarrollo de múltiples vías de aprendizaje a partir de la incorporación de nuevas estrategias de capacitación.



Cuadro I



**Cuadro 2**

# Organización de contenidos

## 2

Los contenidos están organizados en cuatro módulos comunes para la totalidad de los destinatarios y uno con contenidos específicos por función.

En el siguiente esquema se mencionan los contenidos y las competencias a desarrollar en cada uno de los módulos:

### Módulo 1: Gestión institucional

#### COMPETENCIAS A DESARROLLAR

- Gestionar por proyectos.
- Conformar y coordinar equipos de trabajo, generando compromisos de acción.
- Asesorar y liderar instituciones que incorporan nuevos roles y nuevas funciones.
- Intervenir sobre la organización para generar viabilidad a los proyectos innovadores.

#### CONTENIDOS

- *Innovación y gestión.* El nuevo rol de la institución en la transformación educativa. Cómo actuar en la organización para crear viabilidad a los proyectos educativos. Aspectos metodológicos de la construcción del PEI.
- *La función directiva.* El proyecto de gestión directiva, hacia una gestión participativa, la toma de decisiones compartidas, niveles de participación, uso de la información. Se centra en la práctica institucional.
- *El proyecto educativo institucional.* El PEI, como herramienta de la gestión institucional. El proyecto educativo institucional como impulsor y sostén de la innovación institucional.

### Módulo 2: Gestión Curricular

#### COMPETENCIAS A DESARROLLAR

- Orientar a las instituciones en la elaboración de la programación curricular en el marco del PEI.
- Asesorar y acompañar en la toma de decisiones curriculares.
- Analizar los procesos de enseñanza y de aprendizaje desde diferentes perspectivas teóricas.

## CONTENIDOS

- *Principios psicopedagógicos para el desarrollo curricular.* Perspectivas teóricas para fundamentar la toma de decisiones curriculares. Análisis de la complejidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.
- *El desarrollo curricular.* La adecuación curricular institucional a las características y necesidades del contexto. Análisis de las prácticas pedagógicas institucionales. Alternativas de cambio. Atención a la diversidad. Análisis de materiales curriculares.
- *Proyecto, orientación y tutoría.* El docente como tutor. Ámbitos de intervención. La orientación en la EGB3 y el Polimodal. Estrategias de intervención en el marco del Proyecto.

## Módulo 3: Gestión Administrativa

### COMPETENCIAS A DESARROLLAR

- Implementar diferentes técnicas de recolección de información.
- Utilizar la información para orientar la toma de decisiones.
- Desarrollar una visión integral de los procesos institucionales a través de la evaluación.

### CONTENIDOS

- *La gestión administrativa.* La información. Recolección y análisis. El uso de la información para la toma de decisiones. La planificación de recursos.
- *La evaluación institucional.* La evaluación como proceso de ajuste. La evaluación y la toma de decisiones. Estrategias y tipos de evaluación.

## Módulo 4: Gestión por Redes

### COMPETENCIAS A DESARROLLAR

- Construir redes interinstitucionales que permitan impulsar procesos de innovación.
- Desarrollar capacidades de negociación y mediación en el abordaje de los conflictos institucionales.
- Generar estrategias de comunicación intra e inter-institucionales.

### CONTENIDOS

- *Las redes y la comunicación.* La dimensión comunitaria. La institución y su relación con otras instituciones. La participación y la comunicación, su análisis y resolución.

## Módulos Específicos

### COMPETENCIAS A DESARROLLAR

- Asesorar y liderar instituciones que incorporan nuevos roles y nuevas funciones.
- Operar sobre la organización para generar viabilidad a los proyectos innovadores.
- Generar transformaciones en la organización y en la gestión de las instituciones formadoras de docentes.

### CONTENIDOS

- *La tarea supervisiva.* El rol del supervisor en la transformación educativa. Perspectiva histórica del rol. Proyecto de supervisión, ámbitos de intervención. Estrategias de intervención.
- *La formación docente.* La función de los institutos de formación docente. La formación docente, perspectivas de análisis, el lugar de la práctica. La toma de decisiones curriculares, su fundamentación.
- *Capacitación e investigación.* La capacitación y la investigación en el proceso de formación docente continua. Generación de proyectos de capacitación. Estrategias para la mejora de la práctica docente.

# Los materiales de la capacitación

## 3

### Módulo 1: Gestión institucional

<b>Manuales</b>	1. Innovación y gestión 2. La función directiva 3. El proyecto educativo institucional
<b>Fichas</b>	30 fichas de trabajo con 9 de envío al tutor
<b>Video</b>	“Los equipos de conducción en el marco de la transformación”
<b>Soft informático</b>	Proyecto educativo institucional

### Módulo 2: Gestión curricular

<b>Manuales</b>	4. Bases psicopedagógicas para el desarrollo curricular 5. El desarrollo curricular 6. Proyecto, orientación y tutoría
<b>Fichas</b>	30 fichas de trabajo con 9 de envío al tutor
<b>Video</b>	“Proyecto, orientación y tutoría”
<b>Soft informático</b>	Proyecto, orientación y tutoría.

### Módulo 3: Gestión administrativa

<b>Manuales</b>	7. Gestión administrativa 8. La evaluación institucional
<b>Fichas</b>	20 Fichas de trabajo con 6 de envío al tutor
<b>Documentos elaborados por las distintas dependencias del MCyE</b>	Videos, cuadernillos, cartillas.

## Módulo 4: Gestión por redes

<b>Manuales</b>	9. Redes y comunicación
<b>Fichas</b>	10 Fichas de trabajo con 3 de envío al tutor 20 Fichas de síntesis
<b>Video</b>	“La cultura colaborativa y los estilos de gestión”

# Guía para el uso de los soportes

## 4

## Los soportes

La propuesta se organiza a través de distintos soportes:

1. Los materiales multimediales diseñados para favorecer su autoformación.
2. El sistema tutorial: establecido para asesorar y orientar su itinerario formativo, atender sus posibles dificultades, desarrollar el trabajo en equipo, etc.

### 4.1. Materiales multimediales

#### 4.1.1. Soportes Gráficos

##### Manuales

A lo largo de esta capacitación Ud. recibirá **nueve manuales organizados en cuatro módulos y manuales específicos** relacionados con la función que Ud. desempeña.

En estos manuales Ud. encontrará el soporte conceptual de la propuesta de capacitación. Los mismos presentan una diagramación que favorece la autoformación, ofrece un desarrollo conceptual que permite al participante ser consciente de su proceso de aprendizaje.

**Cada manual está organizado de la siguiente manera:**

- **Índice.**
- **Introducción.** En este apartado se le adelantan los principales temas a desarrollar que se complementa con un mapa que explicita la forma en que están organizados los contenidos.
- **Capítulos** que desarrollan los contenidos. Cada uno de ellos sigue una secuencia que comprende:
  - introducción
  - ideas clave del capítulo
  - texto que describe y explica el contenido del capítulo
  - ejes vertebradores, casos, ejemplos, etc...
  - preguntas de comprensión lectora
  - resumen del capítulo.

- **Glosario.** Listado con los conceptos clave, definidos de manera sencilla y directa.
- **Bibliografía.** Compendio de las obras principales de otros autores que forman parte de la Biblioteca Profesional Docente y complementan y/o amplían la información que el manual le proporciona.
- **Íconos.** Los siguientes íconos se utilizan a lo largo de cada manual con el fin de facilitar su trabajo con el material gráfico.

*ideas clave*

**I**

*preguntas*

**?**

*resumen*

**R**

*glosario*

**G**

*bibliografía*

**B**

## Carpeta de actividades

En esta carpeta Ud. encontrará el soporte procedimental de la propuesta de capacitación. La carpeta está conformada por fichas de trabajo que presentan actividades que favorecen la autoformación y la transferencia a la práctica. La resolución de estas actividades está acompañada por orientaciones que le permiten a cada participante ser consciente de su proceso de aprendizaje.

Las actividades se han diseñado planteando dos líneas de trabajo:

### 1) Desde los contenidos

La secuencia propuesta le facilitará la profundización e integración de las temáticas abordadas en los manuales.

### 2) Desde los procedimientos

Las actividades planteadas posibilitan la construcción de herramientas de intervención en la práctica cotidiana de cada destinatario.

Las actividades presentan:

- ejercicios de autoanálisis de su desempeño profesional y su equipo de trabajo
- instrumentos para facilitar un análisis crítico de su realidad educativa fortaleciendo criterios para la toma de decisiones.
- estrategias de acción transferibles a la práctica cotidiana.

## ¿Cómo se trabaja con las fichas?

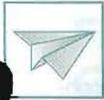
Por cada manual Ud. encontrará **dos tipos** de fichas:



### a) Fichas de trabajo independiente. Son 9.

El eje de estas actividades está puesto en el aprendizaje autónomo. Ud. puede elegir el momento de su realización de acuerdo a su propio proceso y a los desafíos que le propone el dispositivo. Estas fichas se encuentran acompañadas por una guía de análisis de sus respuestas.

En cada manual Ud. encontrará **fichas iniciales** que contienen actividades para trabajar sus ideas previas. Debe realizarlas antes de comenzar la lectura del manual, y al finalizar el recorrido podrá evidenciar los aportes generados por la propuesta.



### b) Fichas de envío al tutor. Son tres y se representan con este ícono

Estas fichas abordan las ideas claves del manual y serán enviadas al tutor para realizar una devolución de sus respuestas.

Al realizar las fichas considere los siguientes criterios generales:

- **Claridad en la presentación de los argumentos.**
- **Fundamentación** que contenga aspectos de la propia experiencia y del marco teórico trabajado en el manual.
- **Viabilidad de las propuestas realizadas desde:**
  - la organización de su institución
  - el estilo de gestión
  - los lineamientos generales de la política educativa
  - las prioridades provinciales.
- **Coherencia de las acciones propuestas teniendo en cuenta que:**
  - den respuesta a las problemáticas planteadas
  - se adecuen a su rol y tareas que desempeña cada actor institucional
  - estén relacionadas con el PEI
  - se relacionen con su contexto.

## 4.1.2. Soporte informático

La propuesta de capacitación incluye la utilización de software educativo que con un sistema tutorial informático permite la realización de proyectos y la profundización de los contenidos. En los manuales se indica su utilización a través del ícono de software.



## 4.1.3. Soporte audiovisual

Algunos de los módulos están acompañados por videos que le permitirán otro abordaje de los contenidos trabajados en el material gráfico. Este material será acompañado con actividades que le permitirán su utilización tanto en el proceso de capacitación como en el trabajo institucional.

La utilización y vinculación con el material impreso está indicada con los siguientes íconos.



## 4.2. Sistema tutorial

El sistema tutorial de esta capacitación contempla dos tipos de tutorías:

### a) Tutorías no Presenciales

Ud. puede comunicarse con el tutor a través de: teléfono, correo electrónico, correo tradicional, etc., por los cuales Ud. podrá plantear sus dudas, inquietudes, necesidades que le surjan al trabajar con el material teórico y al resolver las fichas de actividades.

En el primer encuentro presencial, en forma conjunta con el tutor se definirán las características que adoptarán estas tutorías.

Ud. también puede conformar un grupo de estudio con sus colegas y reunirse para analizar, discutir y profundizar los temas propuestos.

### b) Tutorías Presenciales

Las instancias presenciales son una buena oportunidad para favorecer el intercambio grupal, plantear dudas, compartir criterios.

En los encuentros presenciales se propondrán ejercicios que permitan poner en juego conceptos y estrategias requeridos para la resolución de las fichas.

#### 4.2.1. ¿Cómo aprovechar mejor el espacio de tutorías?

- Conformando un grupo de estudio que le permita intercambiar miradas sobre las temáticas de la capacitación.
- Realizando un listado de las dudas que les va presentando el material.
- Registrando las dificultades con las que se encuentre en la integración de los distintos soportes.
- Señalando las ideas que le parezcan importantes.
- Llevando a la tutoría presencial las fichas resueltas para cotejarlas con otros cursantes o el tutor.

En el primer encuentro presencial, se establecerán la forma y fecha de entrega de las fichas de envío al tutor, de acuerdo con éste.

# Fichas de actividades: Orientaciones para su utilización

5

## Fichas de actividades del módulo I: Gestión institucional

### Manual 1: Innovación y gestión

### Manual 2: La función directiva

### Manual 3: El Proyecto Educativo Institucional

Estas fichas de trabajo constituyen un recurso para que los destinatarios de este dispositivo de capacitación, puedan manejar adecuadamente los contenidos desarrollados en el Módulo I de Gestión Institucional.

Se trata de un conjunto de treinta fichas, **nueve de las cuales deben ser enviadas al tutor**. Las veintiuna fichas restantes, de cuya revisión se hace cargo el destinatario, incluyen pautas para el análisis posterior a la realización. Estas orientaciones forman parte del proceso de aprendizaje.

Las fichas contienen actividades que dan oportunidad de reflexionar sobre los contenidos desarrollados en los manuales, producir integraciones creativas entre los mismos, contrastarlos con los propios saberes y las prácticas educativas.

La intención es que las personas que trabajan con estas fichas, obtengan herramientas conceptuales y procedimientos que faciliten su tarea de gestión, en particular, de asesoramiento y seguimiento institucional.

Las actividades que incluyen las fichas, apuntan a:

- comprender los contenidos del Manual
- integrar contenidos
- relacionar los contenidos con la práctica profesional, analizando cómo éstos operan efectivamente
- proponer alternativas, estrategias, analizar casos, etc.
- promover el aprendizaje autónomo y significativo.

En cuanto a las orientaciones para la revisión de las actividades, que se encuentran hacia el final de cada ficha, se recomienda utilizarlos como guía, no como criterios únicos de autoevaluación.

En relación al trabajo con las fichas, se sugiere: que considere en cada caso, la oportunidad de convertirlo en motivo de reflexión e intercambio con sus colegas.

Además, Ud. considerará si es oportuno implementar alguna de las estrategias aquí sugeridas, en reuniones con los equipos pedagógicos que están a su cargo. Muchas de las actividades dan indicaciones precisas sobre su implementación.

En cualquier caso, se espera que estas propuestas y su propio trabajo sobre las mismas, le sean de utilidad para su formación y para la promoción de una educación de calidad en las instituciones.

La red conceptual que figura en la próxima página, representa los conceptos sobre los que se organizan las actividades y sus relaciones. Ud. puede volver a ella cuando lo necesite.

Las fichas de actividades, así como los manuales, tienen un carácter autoformativo. Su estructura incluye, como apoyatura, algunos íconos que colaboran con la explicitación acerca de qué es lo que se pide en cada instancia.

Los íconos indican:

	Orientaciones para el recorrido
	Fichas de envío al tutor
	Fichas de trabajo independientes
	Orientaciones para la revisión de actividades
	Herramientas y estrategias

# Fichas de actividades: Orientaciones para su utilización

5

## Fichas de actividades del módulo I: Gestión institucional

### Manual 1: Innovación y gestión

### Manual 2: La función directiva

### Manual 3: El Proyecto Educativo Institucional

Estas fichas de trabajo constituyen un recurso para que los destinatarios de este dispositivo de capacitación, puedan manejar adecuadamente los contenidos desarrollados en el Módulo I de Gestión Institucional.

Se trata de un conjunto de treinta fichas, **nueve de las cuales deben ser enviadas al tutor**. Las veintiuna fichas restantes, de cuya revisión se hace cargo el destinatario, incluyen pautas para el análisis posterior a la realización. Estas orientaciones forman parte del proceso de aprendizaje.

Las fichas contienen actividades que dan oportunidad de reflexionar sobre los contenidos desarrollados en los manuales, producir integraciones creativas entre los mismos, contrastarlos con los propios saberes y las prácticas educativas.

La intención es que las personas que trabajan con estas fichas, obtengan herramientas conceptuales y procedimientos que faciliten su tarea de gestión, en particular, de asesoramiento y seguimiento institucional.

Las actividades que incluyen las fichas, apuntan a:

- comprender los contenidos del Manual
- integrar contenidos
- relacionar los contenidos con la práctica profesional, analizando cómo éstos operan efectivamente
- proponer alternativas, estrategias, analizar casos, etc.
- promover el aprendizaje autónomo y significativo.

En cuanto a las orientaciones para la revisión de las actividades, que se encuentran hacia el final de cada ficha, se recomienda utilizarlos como guía, no como criterios únicos de autoevaluación.

En relación al trabajo con las fichas, se sugiere: que considere en cada caso, la oportunidad de convertirlo en motivo de reflexión e intercambio con sus colegas.

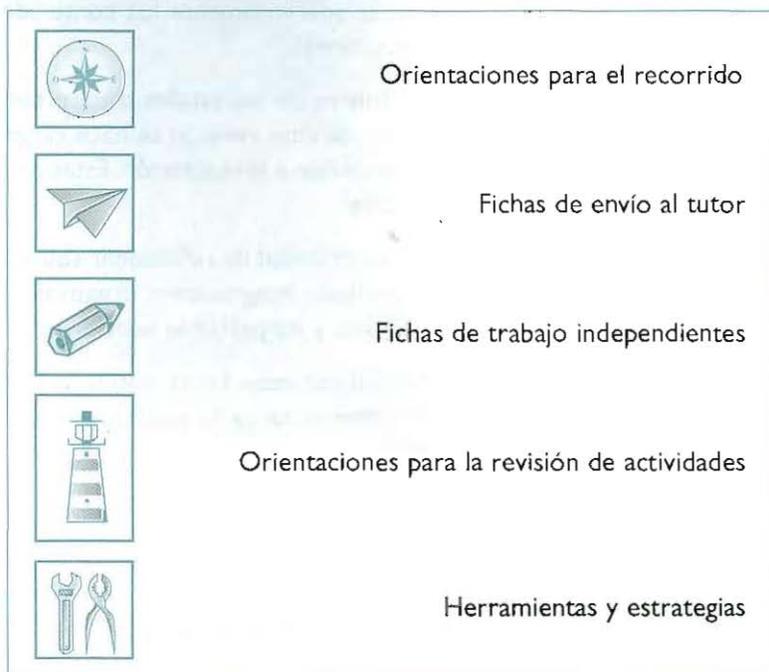
Además, Ud. considerará si es oportuno implementar alguna de las estrategias aquí sugeridas, en reuniones con los equipos pedagógicos que están a su cargo. Muchas de las actividades dan indicaciones precisas sobre su implementación.

En cualquier caso, se espera que estas propuestas y su propio trabajo sobre las mismas, le sean de utilidad para su formación y para la promoción de una educación de calidad en las instituciones.

La red conceptual que figura en la próxima página, representa los conceptos sobre los que se organizan las actividades y sus relaciones. Ud. puede volver a ella cuando lo necesite.

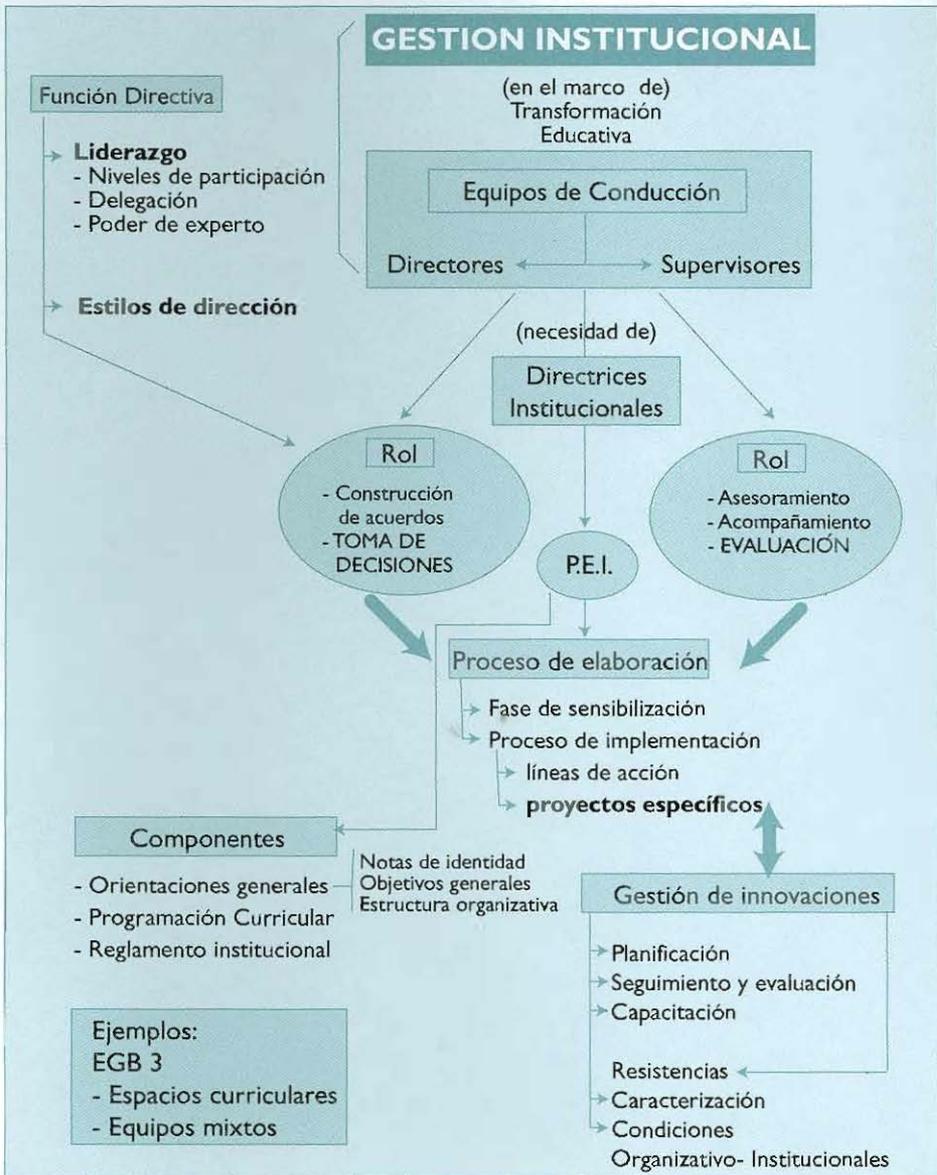
Las fichas de actividades, así como los manuales, tienen un carácter autoformativo. Su estructura incluye, como apoyatura, algunos íconos que colaboran con la explicación acerca de qué es lo que se pide en cada instancia.

Los íconos indican:



# Esquema conceptual

6



# Manual I

## Innovación y gestión

7



- Ud. está iniciando su trabajo con las fichas de actividades correspondiente al Manual N° I: Innovación y Gestión.
- Para facilitar la resolución de las actividades se sugiere revisar:
  - Orientaciones Generales
  - Introducción

Las fichas del Manual N° I están orientadas al análisis de las prácticas y a la elaboración y puesta en marcha de estrategias innovadoras. Es por ello que no se incluyen orientaciones para su revisión.

En general pueden ser discutidas y revisadas en las reuniones presenciales o espacios de tutoría individual.

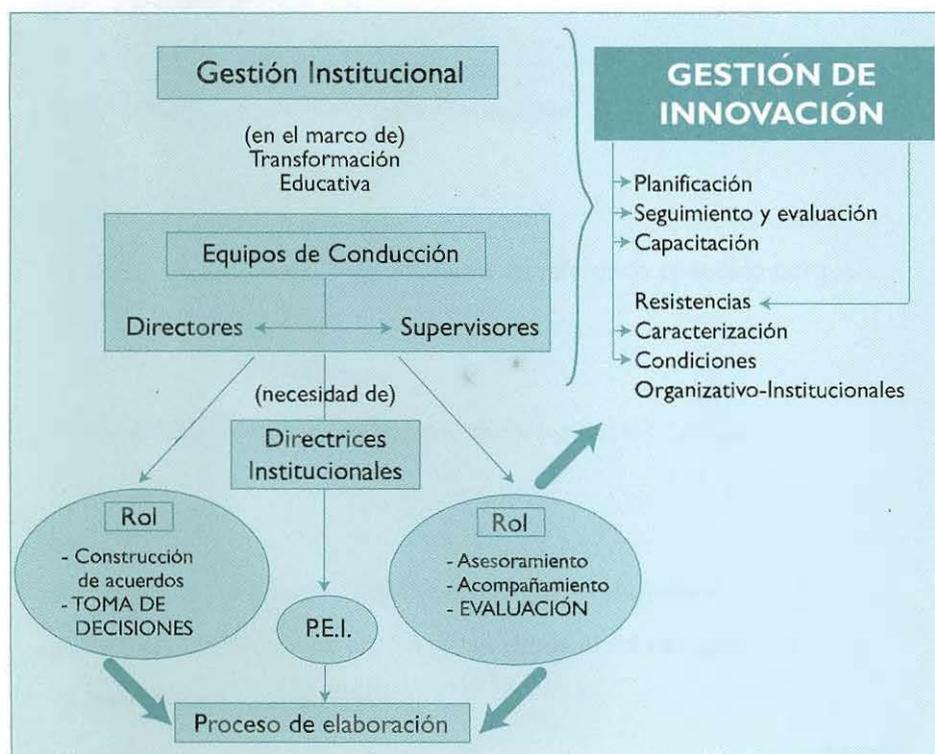
# Orientaciones



Las actividades comprendidas en estas fichas plantean profundizar la temática de las innovaciones, focalizando en el análisis de las condiciones institucionales que la facilitan.

Las fichas de actividades brindan un conjunto de herramientas conceptuales y procedimentales que podrán ser asociadas:

- con los contenidos trabajados en el Manual,
- con los conceptos y procedimientos pertinentes extraídos del conjunto de manuales que atraviesan transversalmente la elaboración del Proyecto.
- con las producciones realizadas en los encuentros con el tutor y con los colegas.



# La concepción del cambio

FICHA

I

Esta ficha le propone analizar su concepción acerca del cambio institucional para contrastarlo luego con el marco teórico presentado.

**Resuelva esta actividad antes de leer el manual**

## ACTIVIDAD N° 1



a. Complete la/s opción/es con la/s que se identifique:

¿Cuál es mi actitud frente al cambio?

1) Lo rechazo porque .....

.....

.....

2) Lo acepto cuando me lo requieren porque .....

.....

.....

3) Busco cambios dentro de un marco de referencia conocido porque .....

.....

.....

4) Acepto los cambios y los genero en mi institución porque .....

.....

.....

b. Marque con una cruz la opción con la que se identifique

¿Cuál es su estrategia frente al cambio, desde el rol de supervisor?

1) intenta mantener la situación

(continúa)



(continuación)

- 2) planifica por adelantado
- 3) intenta incorporar los cambios en forma personal
- 4) invita al equipo de directores a participar en los cambios

Para incorporar los cambios ¿cómo toma habitualmente las decisiones?

- 1) en forma individual
- 2) consulta a su equipo pero la decisión última es suya
- 3) intenta lograr consenso
- 4) permite participar a un grupo de la toma de decisiones

c. A partir del análisis de sus respuestas, realice una breve descripción acerca de su actitud frente al cambio. ....

.....

.....

.....

.....

# Organización e innovación

FICHA

2

Esta actividad le propone identificar, clasificar y difundir innovaciones implementadas en su zona de supervisión.

## ACTIVIDAD N° 1



- Localice escuelas que participen del Plan Social Educativo, Programa Nueva Escuela, promoción del cambio educativo, programas de innovaciones promovidas por el Programa de Reformas e Inversiones en el Sector Educación (PRISE), u otras realizadas en el ámbito nacional y/o provincial.

a. ¿Qué concepto de innovación propone el Manual N° 1?

.....

.....

.....

b. Realice una síntesis de las condiciones institucionales que favorecen la implementación de prácticas innovadoras en las escuelas.

.....

.....

.....

## ACTIVIDAD N° 2



a. Seleccione y anote cinco innovaciones que considere de mayor relevancia.

.....

.....

b. Ubíquelas en el cuadro, de acuerdo con las siguientes categorías:

(continúa)



(continuación)

En cuanto a:	Innovación
Distribución de roles y funciones	
Selección y organización de contenidos	
Metodología de enseñanza-aprendizaje	
Organización de espacios	
Organización de tiempos	
Evaluación institucional	
Otras	



c. Elabore tres estrategias de acción para difundir en otras escuelas, las innovaciones realizadas.

.....

.....

# La gestión de las innovaciones

FICHA

3

## FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

**Nombre y apellido:** .....

**Cargo:** .....

**Código:** .....

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

El objetivo de esta ficha es analizar el modelo de gestión que predomina en las escuelas de su zona de supervisión, y proponer los cambios que considere necesarios para favorecer el desarrollo de prácticas educativas innovadoras. Para realizar esta tarea puede utilizar la lista de escuelas de la ficha anterior.

## ACTIVIDAD Nº 1



a. Caracterice dos modelos de gestión tomando como referencia los capítulos 1 y 3 del Manual Nº 1 y complete el siguiente cuadro:

	Centralizado	Descentralizado y participativo
Supuestos básicos		
Planificación		
Definición de objetivos institucionales		
Sistema relacional <i>Comunicación</i> <i>Participación</i> <i>Otros</i>		
Rol del Supervisor		

b. Señale en el cuadro los aspectos que observa en su institución.

¿Predomina un modelo sobre otro?

(continúa)



(continuación)

c. A partir de lo trabajado, complete en el siguiente cuadro qué aspectos organizativos y de su rol debería modificar para concretar una gestión institucional participativa.

Aspectos organizativos	¿Para qué los modificaría?	¿Cómo lo haría?
Aspectos de su rol		



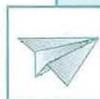
d. Seleccione un aspecto organizativo y esboce un proyecto específico para favorecer las modificaciones propuestas.

OBJETIVO:

Etapas Acciones	Recursos			Temporalización	Responsables
	H	M	F <sup>(1)</sup>		

e. A partir de lo trabajado en la actividad, reflexione sobre el grado de autonomía de que dispone (nula, parcial o total). Fundamente.

- (1) H: Humanos
- M: Materiales
- F: Funcionales



### FICHA DE DATOS

**Nombre del supervisor:** .....

**Fecha de nacimiento:** .....

**D.N.I.:** .....

**Nombre de Escuela:** .....

**Fecha de entrega:** .....

**Centro de Recursos Tutoriales (CRT):** .....

**Nombre del tutor:** .....

**Fecha de devolución:** .....

**Observaciones:** .....

# Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones

FICHA

4

## FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

**Nombre y apellido:** .....

**Cargo:** .....

**Código:** .....

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

Esta ficha le propone analizar las condiciones institucionales en que se encuentran las escuelas de su zona para la promoción de innovaciones.

## ACTIVIDAD Nº I



a. Realice un mapeo de las instituciones de su zona de supervisión analizando las condiciones que presentan para generar innovaciones.



Por ejemplo:

ESCUELA Nº	CONDICIONES

b. Organice las escuelas en tres grupos. Proponga una estrategia de intervención para cada grupo de instituciones:

Grupo de escuelas	Estrategias



### FICHA DE DATOS

**Nombre del supervisor:** .....

**Fecha de nacimiento:** .....

**D.N.I.:** .....

**Nombre de Escuela:** .....

**Fecha de entrega:** .....

**Centro de Recursos Tutoriales (CRT):** .....

**Nombre del tutor:** .....

**Fecha de devolución:** .....

**Observaciones:** .....

# Modificaciones en la organización

FICHA

5

## ACTIVIDAD N° 1



a. Realice una lista de las escuelas pertenecientes a su zona de supervisión que participan del “Programa Nueva Escuela, promoción del cambio educativo”.

Si en su zona no hubiese escuelas participantes de este Programa, utilice la lista realizada en la Ficha N°4, o retome otros proyectos innovadores.

.....

.....

b. Mencione los proyectos innovadores que llevaron a cabo.

.....

.....

c. Piense en las escuelas de su zona, ¿Cuáles crearon condiciones de organización necesarias para implementar dichos proyectos?. Explíquelas.

.....

.....

d. Seleccione una de las escuelas que presentaron dificultades para la realización de proyectos innovadores. Identifíquelos.

.....

.....

e. ¿Qué orientaciones podría dar Ud. a esta institución, para implementar un proyecto pedagógico innovador? Fundamente su respuesta.

.....

.....

(continúa)



(continuación)

f. ¿Cómo llevaría a cabo el intercambio entre las distintas escuelas de la zona para favorecer las condiciones de implementación de proyectos innovadores?

.....  
.....

g. Buscar en anuarios de la Dirección de Investigación y Desarrollo investigaciones que le permitan profundizar este tema. Mencione alguna.

.....  
.....

# Observando la institución

FICHA

6

## ACTIVIDAD N° 1



Esta ficha le propone realizar un ejercicio de análisis de su institución que le permitirá contar con la visión general que tienen los docentes acerca de los principales conflictos institucionales.

Se divide en dos partes, la primera actividad propone un trabajo con los docentes de la institución. La segunda hace referencia a los contenidos del manual N° 1.

### Parte A



**Nota:** Los supervisores pueden realizar esta actividad en una reunión de directivos de su zona. Se puede realizar durante una reunión de personal. Las consignas de trabajo son las siguientes:

- Solicite a cada director que escriba los tres problemas más importantes por los que atraviesa su institución. (Puede incluir aspectos pedagógicos, relacionales, disciplinares, etc.).
- Elabore con el grupo un listado de todos los problemas.
- Proponga al grupo que elija los tres más importantes, explicitando los criterios de selección.
- Solicite a los directores que escriban las causas de los tres problemas seleccionados en el punto anterior.
- Elabore un proyecto específico para dar respuesta a los problemas seleccionados. Explicite el cronograma y los criterios para evaluar las acciones previstas.

### Parte B

Se propone que revise los contenidos del capítulo 2 del Manual N° 1 que hacen referencia a metodologías y estrategias para el desarrollo de la innovación.

- A continuación, se presenta el listado de ejes sobre los que debería girar la tarea de los directivos:

(continúa)



(continuación)

- **circulación de la información**
- **trabajo en equipo**
- **participación**
- **negociación para la construcción de acuerdos**
- **reflexión sobre la práctica**
- **resignificación del papel del conflicto**

b. Seleccione tres ejes que usted considera que subyacen en los problemas y causas identificados en la parte A de esta actividad. En caso de encontrar otros ejes, inclúyalos en el listado. Justifique sus respuestas.

# Los directores ante las innovaciones

FICHA 7

**FICHA DE ENVÍO AL TUTOR**

**Nombre y apellido:** .....

**Cargo:** .....

**Código:** .....

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela



En esta ficha se utilizará una técnica para indagar acerca de la disposición de los directores ante las innovaciones.

Es importante *conocer la posición del grupo frente a la realización de cualquier innovación*. Por ejemplo: incluir los nuevos contenidos curriculares, conformar equipos de trabajo, realizar cambios en la organización, crear espacios curriculares, etc.

Puede confeccionar *un mapa situacional* para:

- analizar actitudes individuales y/o colectivas;
- delimitar el conjunto de actuaciones más convenientes para un proyecto
- fomentar el intercambio de opiniones y experiencias.

Es necesario recortar con precisión el sector que va a estar involucrado en una situación de innovación.

Para realizar el cuadro, debe cruzar dos variables:

Una es el saber sobre y la otra, el querer una determinada innovación.

## ACTIVIDAD N° 1



Observe el cuadro:

<b>NO SABEN / QUIEREN</b>	<b>SABEN / QUIEREN</b>
- +	+ +
<b>NO SABEN / NO QUIEREN</b>	<b>SABEN / NO QUIEREN</b>
- -	+ -

(continúa)



(continuación)

a. Defina ambas variables.

¿Qué se entiende por **saben**?

.....

.....

¿Qué se entiende por **quieren**?

.....

.....

b. Construya una breve guía para reconocer los conocimientos favorecedores del desarrollo del proyecto propuesto, que posee el director.

Un ejemplo podría ser el siguiente: "tienen información sobre la innovación propuesta".

1.- "Tienen información sobre la innovación propuesta".

2.- .....

3.- .....

c. Construya una breve guía de las actitudes deseables.

Un ejemplo podría ser: "Actitud positiva hacia la propuesta"

1.- Actitud positiva hacia la propuesta.

2.- .....

3.- .....

Ahora el primer paso es recabar **información (saben)** y conocer la **actitud (quieren)** de los directores frente a la propuesta.

d. Seleccione el/los instrumento/s que le parezcan más apropiados para obtener información. Fundamente su elección.

- Entrevistas.
- Cuestionario.
- Observación directa.
- Observación de reuniones de personal.
- Discusión del tema en reunión con el equipo participante.
- Aplicación de varias de estas técnicas (mix).

(continúa)



(continuación)

Una vez obtenida la información, el segundo paso consiste en la elaboración del mapa, localizando a cada director en alguno de los casilleros según la opinión y actitud manifestadas o inferidas.

### ¿Cómo se interpreta?

Cuando la mayoría del grupo pertenece al cuadrante:

#### SABEN/ QUIEREN:

Todo en orden. Existe una predisposición básica que le permite iniciar la innovación, capacitación o mejora con un importante apoyo del personal.

#### NO SABEN/ QUIEREN:

Antes de desarrollar la propuesta, es conveniente proporcionar información/formación y organizar debates sobre su contenido.

#### SABEN / NO QUIEREN:

Se deberían planificar programas de cambio de actitud con respecto al proyecto, antes de iniciar cualquier acción.

#### NO SABEN/ NO QUIEREN:

La propuesta por el momento no es viable. El proceso de cambio será necesariamente lento. Primero se debería lograr un cambio en las actitudes para posteriormente trabajar sobre la información.

e. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la realización de este mapa ¿Qué conclusiones puede obtener en relación con la implementación de innovaciones?

.....

.....

f. Describa cuáles son las resistencias que se generan en los directores al promover una instancia de cambio.

- ¿Puede determinar su causa u origen?

.....

.....

g. Piense en una línea de acción sostenida para favorecer el clima de aceptación.

.....

.....

(continúa)



(continuación)

h. ¿Qué acciones puede proponer para informar a los que no saben?

.....  
.....

i. ¿Qué acciones puede proponer para incorporar progresivamente a los que no quieren?

.....  
.....



### FICHA DE DATOS

**Nombre del supervisor:** .....

**Fecha de nacimiento:** .....

**D.N.I.:** .....

**Nombre de Escuela:** .....

**Fecha de entrega:** .....

**Centro de Recursos Tutoriales (CRT):** .....

**Nombre del tutor:** .....

**Fecha de devolución:** .....

**Observaciones:** .....

# Implementación del Tercer Ciclo

FICHA

8

La presente ficha le propone analizar las características que asume la implementación del Tercer Ciclo. Para ello se proponen dos tipos de actividades. La primera consiste en examinar un caso en el que se presenta una institución que implementa Tercer Ciclo. La segunda se centra en las escuelas de su zona y las decisiones a tomar en relación con la implementación de este ciclo.

## ACTIVIDAD N° 1



a. Lea el siguiente caso.

*Karina fue ascendida a directora hace ya cerca de un año. Cuando la promovieron pensó que era la oportunidad para hacer lo que siempre quiso. Alguna vez alguien le había dicho que “el buen docente es el docente contento”. Quería hacer una dirección más abierta, menos autoritaria, e intentar modificar las prácticas cotidianas. A pesar de su entusiasmo sentía temor por comenzar a trabajar en una escuela que se encontraba en plena implementación del tercer ciclo de la EGB.*

*Decidió hacer reuniones para discutir los temas críticos de su escuela: propósitos, estrategias, logros, articulación con el polimodal, reordenamiento de tiempos y espacios, reubicación de los docentes, así como la nueva propuesta curricular. Informó a los docentes de la realización de las reuniones a través del cuaderno de comunicación interno. Sin embargo, algunos docentes expresaron su disconformidad por no haber sido informados a tiempo.*

*Contaba con profesores de nivel medio y con docentes de primaria; entre ellos se planteaban conflictos, superposiciones horarias, criterios opuestos en relación con la enseñanza y el aprendizaje, etc. Aspectos que se evidenciaban en las reuniones que llevaban a cabo.*

*Al principio las reuniones eran difíciles, sobre todo en lo que hacía a la determinación de los temas a tratar. Algunos decían que había que decidir los temas por consenso, otros que había que votar, y otros que había que seguir lo que determinaba la normativa.*

*En la medida que las reuniones se hacían más largas, mayor era la cantidad de docentes que debían disculparse por llegar tarde o retirarse.*

(continúa)



(continuación)

*Las dificultades no tardaron en aparecer. Los maestros de primer ciclo se quejaban por tener que compartir los espacios de recreo con los alumnos de tercer ciclo y comentaban: “son muy grandotes, se llevan por delante a los niños de primer grado, así esto no puede continuar. ¡Imagínate el ejemplo que les dan!” Los profesores de nivel medio se quejaban de la “mala formación” que tenían los alumnos de 7mo. año, culpando, indirectamente, a los docentes de EGB.*

*Los docentes de tercer ciclo expresaban su dificultad para motivar al grupo de alumnos con los contenidos planificados.*

*Karina comenzó a observar que los docentes se estaban diferenciando en dos sectores, aquellos que apoyaban y se encontraban interesados con la inclusión de la EGB 3, y otros que se resistían y sólo veían las dificultades que esta implementación acarrea.*

*Frente a algunos aciertos y desaciertos, Karina ahora se encuentra preocupada ya que no visualiza cómo continuar. Siente la presión de tener que mostrar resultados rápidos, pero a la vez considera que es necesario respetar los tiempos de los procesos y los ajustes de cualquier tipo de implementación.*

b. Analice las características del caso presentado, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones (Si lo necesita, recurra al manual, Capítulo I, para ampliar el contenido de cada una y agregar las que considere necesarias).

Dimensiones	Características
Organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de objetivos</li> <li>• Utilización de tiempos y espacios</li> <li>• Otras</li> </ul>	
Sistema Relacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Estilos de comunicación</li> <li>• Clima</li> <li>• Estructuras de participación</li> <li>• Otras</li> </ul>	
Dirección <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipología</li> <li>• Perfil</li> <li>• Estilo</li> <li>• Otras</li> </ul>	

## ACTIVIDAD N° 2



a. Identifique los nudos problemáticos de la situación planteada.

.....

.....

b. ¿En qué ámbitos o dimensiones encuentra mayores dificultades? ¿Qué supone que las produce?

.....

.....

c. En el caso planteado: ¿Qué lugar tienen los “objetivos institucionales?”

.....

.....

d. ¿Qué recomendaciones le haría a Karina, para resolver los problemas planteados en la implementación del tercer ciclo de EGB en su escuela? (Tenga en cuenta las condiciones institucionales que plantea el Manual en relación con la implementación de las innovaciones).

.....

.....

## ACTIVIDAD N° 3



a. Realice un relevamiento de las instituciones de su zona teniendo en cuenta la localización del Tercer Ciclo. En el siguiente cuadro organice la información de acuerdo a las decisiones de su provincia.



Escuelas con EGB 3	Escuelas con polimodal

b. Realice un listado de las dificultades que presentan las escuelas que deben implementar este ciclo:

.....

.....

c. Agrupe estas instituciones de acuerdo con el tipo de dificultad presentada: (Por ejemplo: escuelas que plantean dificultades de comunicación, las que plantean dificultades de espacios, etc.)

(continúa)



(continuación)

Explícite el criterio utilizado para esta clasificación

d. Con su equipo de supervisión zonal, elabore tres acciones a implementar en cada grupo de escuelas.

1 .....

2 .....

3 .....

e. ¿Cómo evaluarían la implementación de las acciones propuestas?

1 .....

2 .....

3 .....

Para realizar esta actividad, tenga en cuenta las condiciones institucionales que plantea el Manual, en relación con la implementación de las innovaciones (Capítulo 2).

Diversas provincias del país han implementado experiencias piloto para la implementación del Tercer Ciclo (Por ejemplo Tierra de Fuego, Neuquén, etc.)

f. Consulte estas experiencias en las páginas de Internet del Ministerio de Cultura y Educación: <http://www.mcy.gov.ar>

g. Escriba tres aspectos relevantes de estas experiencias piloto, que le permitan crear alternativas de acción en las escuelas de su zona.

1 .....

2 .....

3 .....

# El Tercer Ciclo y las modificaciones en la organización

FICHA

9

En esta ficha se presentan tres situaciones distintas de implementación del Tercer Ciclo. El objetivo es analizar las modificaciones que la organización debe realizar para su implementación.

## ACTIVIDAD N° 1



### Situación 1

La escuela media Dalmacio V. Sársfield, está ubicada en una población urbana. El E.G.B. 3, se localiza en el polimodal. En ella se plantea una organización curricular con énfasis en las disciplinas. Se decide trabajar en distintos espacios curriculares, para lo cual se propone, para 7° y 8° año abordar los contenidos de Formación Ética y Ciudadana, integrados con los de Ciencias Sociales y Proyectos, Orientación y Tutoría. Para 9° año se propone integrar Tecnología con los contenidos de Ciencias Naturales.

### Situación 2

La escuela de EGB "Florentino Ameghino" está ubicada en una población urbana. El tercer ciclo se localiza en la Educación General Básica. Se proponen espacios curriculares con carga horaria propia. Para 7°, 8° y 9° año se plantea integrar: Formación Ética y Ciudadana con Proyectos, Orientación y Tutoría". En la distribución horaria se destina un tiempo para los espacios de opción institucional.

### Situación 3

La escuela rural "José Hernández" está ubicada en la población de Paraje Azul. La ciudad más cercana se encuentra a 200 km. En ella trabajan 2 docentes; uno de ellos es el director. Se decide implementar el tercer ciclo en esta escuela.

En una reunión de personal, la supervisión da a conocer la decisión sobre la nueva distribución horaria de los diferentes espacios curriculares. Al leer la Resolución, el director y el docente expresan la dificultad para implementar el 3er. ciclo en condiciones de ruralidad.

(continúa)



(continuación)

La implementación del Tercer Ciclo plantea modificaciones en todos los ámbitos de la organización.

a. Complete los siguientes cuadros:

*Situación 1*

Ámbitos	Modificaciones que plantea
Objetivos institucionales	
Estructura organizativa	
Sistema relacional	

*Situación 2*

Ámbitos	Modificaciones que plantea
Objetivos institucionales	
Estructura organizativa	
Sistema relacional	

*Situación 3*

Ámbitos	Modificaciones que plantea
Objetivos institucionales	
Estructura organizativa	
Sistema relacional	

Desde su institución:

b. Analice los cambios realizados en su institución para implementar el Tercer Ciclo y los cambios que deberían realizarse.

(continúa)



(continuación)

Ámbitos	Modificaciones Realizadas	Modificaciones a Realizar
Objetivos institucionales		
Estructura organizativa		
Sistema relacional		

Teniendo en cuenta las modificaciones que necesita realizar en la organización institucional:



c. Elabore un plan de tareas para llevar a cabo las modificaciones necesarias en la organización institucional. Puede utilizar el siguiente cuadro:

Tarea	Equipo directivo	Coordinador de ciclo	Docentes	Otros actores

# Los espacios curriculares

**FICHA**  
**10**

Esta ficha propone analizar las acciones que desde la gestión facilitan la generación de innovaciones.

## ACTIVIDAD N° 1



Para la incorporación de los espacios curriculares de una institución, es necesario llevar adelante cambios sustantivos.

- Analice las modificaciones necesarias en la organización.
- Determine las acciones que, desde la gestión, facilitan dichas modificaciones.

## ACTIVIDAD N° 2



Este es un ejercicio de simulación que podrá contextualizar y profundizar al realizar el Módulo de Gestión Curricular. En la institución en la que Ud. se desempeña, los docentes deciden incorporar los siguientes espacios curriculares:



Espacios curriculares	7° año	8° año	9° año
Lengua	Lengua (6)	Lengua (5)	Lengua (5)
Matemática	Matemática (6)	Matemática (5)	Matemática (5)
Lengua extranjera	Lengua extranjera (3)	Lengua extranjera (3)	Lengua extranjera (3)
Educación Física	Educación Física (3)	Educación Física (3)	Educación Física (3)
Tecnología	Tecnología I (3)	Tecnología II (3)	Tecnología III (3)
Educación artística	Educación artística (3) (un lenguaje)	Educación artística (3) (un lenguaje)	Diseño y producción artística (3)
Ciencias Sociales	América y Argentina (5)	Las sociedades en el tiempo y en el espacio (5)	El mundo contemporáneo (5)
Ciencias Naturales	Ciencias Naturales (4)	Ciencias de la vida y de la tierra (4)	Ciencias Físicas y Químicas (4)
Formación Ética y Ciudadana	Proyectos, Orientación y Tutoría (2)	Ética (2)	Ética, Vida Democrática y Derechos Humanos (2)
Proyectos, Orientación y Tutoría		Proyectos, Orientación y Tutoría (2)	Proyectos, Orientación y Tutoría (2)
Espacio de Opción institucional	Espacio de Opción institucional (3)	Espacio de Opción institucional (3)	Espacio de Opción institucional (3)

(continúa)



(continuación)

c. Seleccione una institución de su zona de supervisión y realice un relevamiento de los recursos con los que cuenta la institución. Complete el cuadro que sigue:

**Recursos humanos**

Docentes	Especialidad	Experiencia en trabajo en equipo	Experiencia en diferentes dinámicas didácticas	Otras

**Recursos materiales (se desglosan para analizarlos en forma particular)**

Mobiliario	Aparatos de Tecnología	Libros	Material didáctico	Otros

**Espacios disponibles**

Espacios Abiertos	Espacios cerrados	Dentro de la institución	Fuera de la institución	Otros

**Organización de tiempos**

Modular	Por horas	Horas institucionales	Posibilidad de contraturno	Otros

d. Señale las modificaciones que es necesario realizar en la organización para implementar esos espacios curriculares:

**Recursos humanos**

.....

.....

(continúa)



(continuación)

## Recursos materiales

Espacios

Tiempos

e. Analice cómo se gestionan las modificaciones mencionadas y proponga tres acciones que puede implementar en relación con los siguientes ámbitos:

Tareas de la supervisión en relación con los docentes	Tareas directivas en relación con los docentes
1	
2	
3	

f. Complete este trabajo leyendo el artículo: "Espacios curriculares flexibles" del Suplemento Zona Dirección, junio de 1998.

g. Retome lo trabajado en los puntos anteriores y proponga:

Tres sugerencias pedagógicas que les haría a los directores de su zona para implementar los espacios curriculares.

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

(continúa)



(continuación)

### Tres consejos para facilitar la gestión de los directores

1 .....

2 .....

3 .....

# Manual 2

## La función directiva

8



- Usted ha finalizado su trabajo con las fichas de actividades correspondientes al Manual N° 1.
- Ahora, usted inicia su trabajo con las fichas de actividades del Manual N° 2, La Función Directiva.
- Estas fichas están acompañadas por orientaciones para el análisis de las respuestas.

# Esquema conceptual



# Orientaciones

Las actividades comprendidas en estas fichas plantean diferentes maneras para profundizar la temática del rol directivo. Se centran en el análisis del estilo de gestión que requiere la implementación de la Ley Federal de Educación.

Teniendo en cuenta su importancia, es fundamental que el supervisor realice este grupo de actividades con el objetivo de que comparta los saberes específicos de la función directiva que debe orientar, acompañar y asesorar.

Si la actividad plantea centrarse en una institución, se sugiere trabajar sobre una escuela de su zona de supervisión y fundamentar su elección.

Las fichas de actividades brindan un conjunto de herramientas conceptuales y procedimentales que podrán ser asociadas:

- con el video, a partir de situaciones concretas que pueden ser analizadas desde el marco teórico propuesto en el Manual.
- con los contenidos trabajados en el Manual.
- con los conceptos y procedimientos pertinentes extraídos del conjunto de manuales que atraviesan transversalmente la elaboración del Proyecto.
- con las producciones realizadas en los encuentros con el tutor y con los colegas.

# Las ideas previas acerca de la función directiva

FICHA

I

Esta ficha propone un trabajo de explicitación de las ideas que el supervisor tiene acerca de la función directiva, con el fin de contrastar sus conocimientos, experiencias y opiniones con los conceptos que presenta el material. Para lograr este objetivo, se sugiere resolver las siguientes actividades antes de leer el Manual N° 2.

## ACTIVIDAD N° 1



a. Manifieste en qué grado coinciden las siguientes afirmaciones con sus propias opiniones. Utilice esta escala:

Totalmente de acuerdo (TA)  
 Parcialmente de acuerdo (PA)  
 Parcialmente en desacuerdo (PD)  
 Totalmente en desacuerdo (TD)

Por ejemplo:

“El directivo escolar debe hacer valer siempre el principio de autoridad utilizando el poder jerárquico que le confiere su cargo”.

Si el enunciado coincide plenamente con su opinión al respecto debería manifestar “Totalmente de acuerdo (TA)”. Si no lo compartiese plenamente podría manifestar “Parcialmente de acuerdo (PA)”. Así, si el grado de acuerdo fuese bajo manifestaría “Parcialmente en desacuerdo (PD)”. Para expresar su total desacuerdo con el enunciado señalaría “Totalmente en desacuerdo (TD)”.

Trate de manifestar su grado de acuerdo respecto a las afirmaciones siguientes: 1. La práctica cotidiana de la función directiva consiste en diagnosticar, planificar, coordinar y supervisar, es decir: desempeñar tareas alejadas de la acción directa de los docentes.

TA PA PD TD

2. Las organizaciones educativas requieren de acciones de la dirección con el fin de coordinar y dar coherencia a las tareas de los profesionales docentes que, habitualmente, trabajan en forma individual.

TA PA PD TD

(continúa)



(continuación)

3. Gestionar recursos, cumplir y hacer cumplir las leyes y representar formalmente a la institución son tareas derivadas de los roles más importantes asociados a la acción directiva que tiene como objeto la transformación.

TA PA PD TD

4. El estilo de dirección que manifiesta el directivo depende, sobre todo, de su personalidad, de sus convicciones e ideología y de la formación que posee para el desempeño de su cometido.

TA PA PD TD

5. La capacidad para dirigir debe estar fundamentada en el poder jerárquico que confiere el cargo.

TA PA PD TD

6. El director que pretende desarrollar su trabajo eficaz y satisfactoriamente debe incorporar a su práctica modelos y procedimientos tomados de la gestión de las empresas industriales y comerciales.

TA PA PD TD

7. El objetivo fundamental de delegar, o si se prefiere, de distribuir tareas entre los miembros del equipo docente, es descargar de trabajo a los directores con el fin de que puedan dedicarlo a pensar y a planificar actividades más propias de su función.

TA PA PD TD

8. La aplicación de las normativas y reglamentos es un procedimiento eficaz para disminuir las resistencias a los cambios que tienen por objeto la transformación.

TA PA PD TD

9. Adquirir y desarrollar buenos hábitos de trabajo personal constituye una respuesta adecuada a la problemática que plantea el ejercicio de la dirección.

TA PA PD TD

10. Conocer el medio, el entorno en el que está inserta la escuela, es una práctica directiva necesaria para adaptarse a él o, para desde planteamientos más críticos e innovadores, intentar transformarlo con el fin de que sirva para ayudar a una acción educativa más justa.

TA PA PD TD

# El poder del experto

FICHA

2

Esta ficha le propone centrarse en el análisis del poder, focalizando la mirada del rol desde el conocimiento como un medio de profesionalización.

El director puede, mediante el poder del experto, influir en el grupo de docentes haciendo creíbles sus propuestas e iniciativas (a menudo inspiradas en las propuestas del propio grupo). Esa capacidad de influencia o, si se prefiere, ese poder no viene dado por un decreto ni se otorga de forma automática junto con el cargo, depende de cada individuo y se consigue y aumenta mediante la formación y la actuación profesional.

## ACTIVIDAD N°1



a. Enumere como mínimo 5 acciones que Ud. considera que podría desarrollar con el fin de aumentar su poder de experto.

(Deben ser iniciativas que dependan exclusivamente de Ud. y de su Equipo. No incluya en esta lista propuestas como "Participar en actividades de capacitación convocadas por el Ministerio de la provincia" porque no depende de Ud).

1ª .....

2ª .....

3ª .....

4ª .....

5ª .....

b. Compare su respuesta con las acciones mencionadas en el artículo "La gestión en la escuela" del cuadernillo N° 5: La institución escolar de la serie "La transformación del sistema educativo". (Cuadernillos del 1 al 5) MCyE.

.....

.....

c. Indique similitudes y diferencias.

.....

.....

(continúa)



(continuación)

d. Fundamente su respuesta

.....

.....

## ACTIVIDAD N° 2



a. Lea el artículo: “*Formulación del Proyecto Institucional*” del cuadernillo N°7: Nuevas modalidades de gestión de la serie “La transformación del sistema educativo” (Carpeta bordó)

b. Explícite de qué forma las acciones que propone favorecen el ejercicio del poder de experto.

.....

.....

.....



“FICHA CON ORIENTACIONES”

## Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 2



A continuación se presentan de manera sintética algunas acciones que permiten aumentar el poder del experto. No se pretende que sean consideradas como respuestas correctas, sólo se incluyen como orientaciones para el análisis de sus respuestas.

1. Reservar espacios y tiempos para reunirse con los demás miembros del Equipo Directivo, con el fin de:

- diseñar, en común, planes de trabajo y el desarrollo de actuaciones;
- evaluar y revisar las tareas anteriores.

Esta es una acción que puede ser considerada válida debido a que planificar y evaluar el trabajo en común supone:

- analizar críticamente las propias prácticas,
- comparar esas prácticas con otras experiencias o modelos deseables,
- buscar informaciones en fuentes diferentes: otras personas, otras escuelas, otros colegas, el supervisor, estudios y experiencias recogidos en libros, revistas o informes escritos, textos legislativos, etc.

2. Adquirir el hábito de leer y analizar la documentación e informes (decretos, circulares, revistas profesionales, etc.) que llegan a la escuela, con el fin de actualizar la información que se posee.

3. Efectuar visitas a otros establecimientos escolares o a los colegas que trabajan en ellos, con el fin de conocer e intercambiar experiencias.

4. Solicitar ayuda e información a la Supervisión de la zona o a otros servicios de apoyo externo a las escuelas.

5. Solicitar opinión a los docentes y, en su caso, a los alumnos y a los padres de éstos, sobre cómo trabajamos (Ud. mismo o el Equipo Directivo).

6. Evaluar el funcionamiento del Equipo Directivo en algunas reuniones de trabajo, por parte del cuerpo docente.

7. Participar en actividades organizadas por colegas y docentes de la zona, tales como encuentros, seminarios, equipos de trabajo o investigaciones en la acción.

# Niveles de participación

FICHA

3

En esta ficha se analizan los tipos y niveles de participación de los distintos actores institucionales.

## ACTIVIDAD N° 1



a. Indique cuál sería el nivel máximo de participación deseable de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, considerando un estilo de dirección que promueve la colaboración y la gestión democrática.

Coloque al lado de cada acción el número correspondiente al nivel de participación mencionado en el manual:

1. Información
2. Consulta no vinculante
3. Consulta vinculante
4. Trabajo en comisión (para la elaboración de informes, propuestas, analizar informaciones, sin tomar decisiones ejecutivas sobre los temas tratados).
5. Intervención como miembro de un órgano que, además de las funciones del nivel "D" puede tomar decisiones ejecutivas.
6. Trabajo que se desempeña por delegación (incluye el nivel "E").
7. Autogestión, entendida como acciones de planificación, implementación y evaluación que son ejecutadas autónomamente y sobre las que se asume la responsabilidad de los resultados.

(continúa)



(continuación)

Actuaciones	Estamentos	Nivel
<i>A modo de ejemplo:</i> Seleccionar los contenidos del curriculum escolar.	Docentes Alumnos Padres	7 4 2
Establecer los criterios para la evaluación de los alumnos.	Docentes Alumnos Padres	
Elaborar el reglamento interno, dentro del marco del PEI	Docentes Alumnos Padres	
Diseñar y desarrollar un plan específico para mejorar la convivencia en el establecimiento.	Docentes Alumnos Padres	
Organizar las actividades complementarias y extraescolares de carácter cultural, deportivo o artístico.	Docentes Alumnos Padres	
Establecer los criterios para la promoción de los alumnos.	Docentes Alumnos Padres	

b. Lea el artículo: “*Procesos orgánicos de participación*” del Cuadernillo N°3 de la serie Cuadernillos para la Transformación: del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Año 1996. (Carpeta bordó)

c. Analice las ventajas y desventajas (como mínimo dos) de cada uno de los marcos orgánicos presentados, para la mejora en el nivel de participación.

- ronda grupal
- consejo de grado
- cuerpo de delegados
- consejo de escuela
- asamblea



“FICHA CON ORIENTACIONES”

# Orientaciones para el análisis de las respuestas a la Ficha N° 3



A continuación se presenta un ejemplo de puntuación. De ninguna manera se propone como única respuesta correcta.

Actuaciones	Estamentos	Nivel
Establecer los criterios para la evaluación de los alumnos.	Docentes	7
	Alumnos	4
	Padres	2
Elaborar el reglamento interno, dentro del marco del PEI	Docentes	5
	Alumnos	5
	Padres	5
Diseñar y desarrollar un plan específico para mejorar la imagen externa de la institución.	Docentes	5
	Alumnos	5
	Padres	5
Organizar las actividades complementarias y extraescolares de carácter cultural, deportivo o artístico en una escuela de EGB.	Docentes	5
	Alumnos	5
	Padres	6
Establecer los criterios para la promoción de los alumnos.	Docentes	7
	Alumnos	1
	Padres	1

# Síntesis conceptual

FICHA

4

## ACTIVIDAD N° 1



Esta ficha le propone realizar una síntesis del marco conceptual abordado en el manual.

- a. Elabore un mapa conceptual del contenido de este manual. Se sugiere realizar el siguiente procedimiento:
  - a.1. Seleccione los conceptos que Ud. considere fundamentales.
  - a.2. Organice jerárquicamente los conceptos definiendo un criterio.
  - a.3. Grafíquelo utilizando conectores.



“FICHA CON ORIENTACIONES”

# Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 4



- Compare el mapa que Ud. elaboró, con el de un colega.
- Discuta los criterios utilizados para la jerarquización de los conceptos seleccionados.
- Señale aspectos comunes y no comunes.
- Reflexione acerca de los aspectos no considerados y que podrían incluirse.

Provincia	Sede

En esta ficha se invita a los docentes a la transformación de los conceptos para darlos a conocer.

Promover la gestión de una gestión de calidad en el aula.

Elaborar un plan de trabajo para el aula.

# Procesos de transformación institucional

FICHA

5

## FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido: .....

Cargo: .....

Código: .....

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

En esta ficha se invita a los directores a indagar las causas que producen conductas resistentes a la transformación con el fin de elaborar estrategias y mecanismos concretos para disminuirlas.

## ACTIVIDAD N° 1



**Promover procesos de transformación institucional a través de una gestión innovadora supone, en algunos casos, tener que enfrentarse a situaciones de pasividad o, incluso, a resistencias frente a los cambios que se proponen.**

a. Lea la siguiente crónica:

*En la escuela XX, a través de procesos de discusión en equipos de docentes en los que se requiere una gran participación de todos ellos, se pretende llevar a cabo un proyecto específico de innovación que consiste en mejorar los sistemas y procedimientos de evaluación de los alumnos. Esta iniciativa desencadena fuertes resistencias por parte de algunos miembros del equipo de profesores.*



b. Enumere como mínimo cuatro acciones que podrían promoverse desde la Dirección/ Equipo para disminuir esas resistencias.

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....

(continúa)

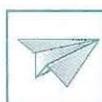


(continuación)

c. A partir de ocho de las once estrategias presentadas en el manual, enumere dos acciones concretas asociadas con cada una de ellas.

(Para sus respuestas puede guiarse por el ejemplo presentado en el ítem 2).

Énfasis en los procesos informativos	
Promover y facilitar la participación	
Recursos mínimos y buena gestión	
Flexibilidad y consideración de las circunstancias particulares	
Credibilidad	
Atención a la formación	
No contradicción	El Equipo de Conducción se reparte por los diferentes grupos de discusión con el objeto de participar activamente en ellos.
Énfasis en la planificación	



### FICHA DE DATOS

**Nombre del supervisor:** .....

**Fecha de nacimiento:** .....

**D.N.I.:** .....

**Nombre de Escuela:** .....

**Fecha de entrega:** .....

**Centro de Recursos Tutoriales (CRT):** .....

**Nombre del tutor:** .....

**Fecha de devolución:** .....

**Observaciones:** .....

# Estilos de dirección

FICHA

6

## ACTIVIDAD N° 1



En esta ficha se analiza el rol de los directores para promover y dinamizar la tarea institucional, haciendo foco en la construcción de acuerdos.



a. Evalúe cómo se está desarrollando la fase de construcción de acuerdos en su institución.

(Puede hacerlo conjuntamente con los demás miembros del Equipo Directivo o, mejor aún, en colaboración con los docentes. Para ello, necesita valerse de algunos criterios de análisis. Por ejemplo: **“Las tareas se determinan en común, buscando, por tanto, la aceptación y la implicación de todos los agentes”**. Este criterio describe una situación que se debería promover).

b. Elabore como mínimo seis criterios de análisis para ser usados como pautas de autoevaluación; teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- formulelos mediante frases afirmativas.
- tome como referencia su propia experiencia en este tema.

Por ejemplo, puede utilizar como referencia el propósito siguiente: *Se desea que la construcción de los acuerdos esté presidida por los principios de participación y colaboración.*

1. “Las tareas –lo que hay que hacer en cada momento– se determinan en común, buscando, por tanto, la aceptación y la implicación de todos los agentes”.

2 .....

3 .....

4 .....

5 .....

6 .....

c. Para profundizar esta actividad lea el reportaje al Dr. Serafín Antúnez del suplemento Zona Dirección de noviembre de 1997.



“FICHA CON ORIENTACIONES”

# Orientaciones para el análisis de las respuestas a la Ficha N° 6



Compare sus respuestas con las sugerencias siguientes:

1. Las tareas –lo que hay que hacer en cada momento– se determinan en común, buscando, por tanto, la aceptación y la implicación de todos los agentes.
2. Las decisiones se toman por consenso y sólo excepcionalmente mediante votaciones.
3. En las reuniones de trabajo se utilizan guiones para orientar la discusión y otros documentos de apoyo.
4. Los equipos de discusión están constituidos de forma adecuada en cuanto:
  - al número de componentes
  - al equilibrio de las capacidades de sus miembros.
  - a las unidades y equipos de donde proceden sus componentes.
5. Se efectúa un seguimiento con el fin de que se cumplan los acuerdos que se toman.
6. Se realizan diferentes ajustes de tiempo, de cambios en la secuencia de acciones, cambios en los grupos, etc.), en función del desarrollo del trabajo.
7. Todos los docentes de la institución han tenido la oportunidad de intervenir:
  - estando informados del proceso,
  - siendo consultados,
  - incorporándose a algún comité/comisión de trabajo.
8. A cada persona se le ofrecen diversas posibilidades de colaboración y se proponen también los ámbitos diferentes en los que puede participar.
9. Se intenta encontrar para cada uno el lugar ideal donde pueda sentirse cómodo y pueda contribuir mejor según sus capacidades, intereses, aficiones.
10. Se brinda a las personas la posibilidad de poder sugerir mejoras y cambios en la estructura y en los sistemas de funcionamiento vigentes hasta ese momento.
11. Se ofrece a cada participante la posibilidad de diseñar y desarrollar tareas importantes y creativas, no rutinarias, que le permitan poner en juego sus capacidades intelectuales más relevantes.

12. Cada persona tiene pautas claras, objetivos y tareas bien definidas para desempeñar su labor en el proyecto.

13. Existen personas o colectivos de referencia con quienes cada persona debe informar o “rendir cuentas” en cada ocasión.

14. La construcción de acuerdos se concibe como un proceso y no tanto como una tarea que debe acabarse indefectiblemente en un plazo estricto.

15. Existen canales formales para asegurar la circulación de la información dentro de la institución, acordados con la totalidad de los profesores.

# La actuación del director ante las innovaciones

FICHA

7

## FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

**Nombre y apellido:** .....

**Cargo:** .....

**Código:** .....

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

Las actividades que forman parte de esta ficha abordan el papel de los directores en los procesos de cambio e innovación.

## ACTIVIDAD N° 1



a. Considere:

- la definición de dirección propuesta en el manual,
- el papel atribuido a los directivos escolares en los procesos de cambio e innovación,
- el análisis de los roles asociados al desempeño de la acción directiva, su propia práctica y experiencia profesional.

b. Enumere como mínimo seis rasgos que debería tener la actuación de un director cuyo objetivo sea promover la transformación y la innovación institucional.

1. Promover el consenso entre todos los miembros de la comunidad educativa.

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

6. ....

(continúa)



(continuación)

c. Identifique los tres rasgos que considera más importantes.

1 .....

2 .....

3 .....

d. ¿Cuáles de estos rasgos reconoce Ud. en su escuela?

.....

e. ¿Cuál de ellos se propone lograr?, ¿Cómo podría hacerlo?

.....

.....



### FICHA DE DATOS

**Nombre del supervisor:** .....

**Fecha de nacimiento:** .....

**D.N.I.:** .....

**Nombre de Escuela:** .....

**Fecha de entrega:** .....

**Centro de Recursos Tutoriales (CRT):** .....

**Nombre del tutor:** .....

**Fecha de devolución:** .....

**Observaciones:** .....

# Estilos de dirección (2)

FICHA

8

Las actividades que se presentan a continuación le permitirán caracterizar su propio estilo de ejercer la función directiva.

## ACTIVIDAD N° 1



a. Elija la opción que mejor exprese su forma de desempeñar el rol de director.



	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Intento generar equipos de trabajo comprometidos con la acción educativa.			
Impulso a los docentes a crear espacios de participación a padres y alumnos.			
Propicio la participación de los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones.			
Estimulo a los docentes a trabajar en la construcción del Proyecto Educativo Institucional.			
Comunico a todos los docentes las normas vigentes y el reglamento interno institucional para que se sepa qué se espera de ellos.			
Procuró que mis mensajes sean claros, con sentido integrador y no verticalista.			
Delego responsabilidades entre los miembros del equipo directivo y docente.			
Genero un clima de apertura y confianza para tratar las situaciones conflictivas.			
Establezco un criterio de autoridad basado en la co-gestión.			

(continúa)



(continuación)

b. A partir de sus respuestas ¿cómo podría caracterizar su estilo de liderazgo? ¿Por qué?

.....

.....

c. Usted propone establecer un modelo de gestión participativo y descentralizado en su institución; explicita:

¿Qué aspectos de su gestión debería modificar?	¿Qué aspectos debería mantener?

## ACTIVIDAD N° 2



Para profundizar la mirada acerca de su estilo directivo, se sugiere contestar las siguientes preguntas:

a. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones en su institución?

.....

.....

b. ¿Considera que se puede mejorar la forma en que se toman las decisiones?, ¿Cómo?

.....

.....

c. Lea el artículo “¿Cómo decidir mejor?” del suplemento Zona Dirección N° 21.

# Análisis de un caso

FICHA

9

## FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido: .....

Cargo: .....

Código: .....

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

En esta ficha se le propone analizar, a través de un caso concreto, el estilo de dirección y los procesos de delegación desempeñados por una directora

## ACTIVIDAD Nº 1



a. Lea el siguiente caso:

*Marta es la directora de un establecimiento escolar. En él trabajan 24 docentes. Con otras dos compañeras forma el Equipo de Conducción (EC) de la institución.*

*Durante el período de matriculación de nuevos alumnos se observó que la demanda de vacantes en la escuela continuaba disminuyendo en un número aún mayor que en el curso precedente, por lo cual el EC decidió realizar algunas acciones que pudiesen paliar aquella situación insatisfactoria. Tal vez una solución podría ser, pensaron, crear una Comisión para la mejora de la Imagen y de Proyección Externa de la Escuela, de cuatro personas, para que trabajase esos aspectos durante el curso siguiente. En realidad, la idea salió de Laura, una maestra que a menudo recuerda a todos la importancia del problema del descenso de la matrícula de alumnos y las consecuencias que puede traer en el futuro inmediato para la estabilidad laboral de todos.*

*En la reunión del equipo docente de la segunda semana de marzo se planteó la idea y se pidieron personas voluntarias para formar parte del nuevo equipo de trabajo. Laura, coherente, se anotó en seguida. Roberto, como siempre, se sumó rápidamente a la comisión; es miembro de casi todas las que se forman en el establecimiento. El resto de los docentes no manifestó entusiasmo. De tal manera que Marta, recordando a todos el Reglamento de la escuela, aplicó el artículo que establece que todo docente del plantel debe formar parte de, al menos, una comisión de trabajo. Así, dos miembros del equipo docente que no cumplían aquella norma tuvieron que incorporarse para completar el grupo.*

(continúa)



(continuación)

*Se determinó y quedó muy claro que cada decisión que tomase la comisión debería ser aprobada y autorizada por el EC ya que al tratarse de un tema tan delicado no convenía cometer errores.*

*Durante el mes de abril la comisión tuvo tres reuniones con el Equipo de Conducción: Marta les explicó cómo habían procedido en otros establecimientos escolares ante casos análogos y les comunicó el plan de actuación que el EC había elaborado para que cumplieren.*

*Hacia fin de año, en una de las sesiones de trabajo que desarrolla el EC cada miércoles, se dio la siguiente conversación:*

*- ¿Sería una buena idea poner un punto en el Orden del Día de la próxima reunión del Equipo Docente, algo así como “Informes de las Comisiones y de los Grupos de Trabajo” para que nos pongan al día de cómo están funcionando?*

*- Creo que sí. Aunque los de la Comisión de Imagen y Proyección Externa de la Escuela ya sabemos lo que dirán: lo que dicen por los pasillos cuando les preguntamos informalmente; que apenas han hecho nada ya que no encuentran tiempo para reunirse.*

*- “Habría que decirle a Laura, en esa reunión, delante de todos, que la Comisión no ha servido para nada. Que una cosa es proponer ideas y otra ponerse a trabajar”*

*Precisamente, durante esa misma semana ya casi ha finalizado el período de solicitudes de matriculación para el curso próximo. La tendencia sigue siendo desalentadora: las demandas han caído un 20% respecto al curso anterior.*

b. Describa y justifique el estilo de dirección asumido por Marta.

c. Identifique los puntos fuertes y los puntos débiles del proceso de delegación que se describe en el caso.

d. Analice si las acciones que realiza Marta se corresponden con lo planteado en la Resolución 41/95 del C.F.C y E.



## FICHA DE DATOS

**Nombre del supervisor:** .....

**Fecha de nacimiento:** .....

**D.N.I.:** .....

**Nombre de Escuela:** .....

**Fecha de entrega:** .....

**Centro de Recursos Tutoriales (CRT):** .....

**Nombre del tutor:** .....

**Fecha de devolución:** .....

# Reformulación de las ideas previas acerca de la función directiva

FICHA

10

Esta ficha propone retomar el trabajo efectuado en la ficha N° 1.

## ACTIVIDAD N°1



a. Conteste nuevamente. Manifieste en qué grado coinciden ahora las siguientes afirmaciones con sus propias opiniones y con su propia práctica.

- Totalmente de acuerdo (TA)
- Parcialmente de acuerdo (PA)
- Parcialmente en desacuerdo (PD)
- Totalmente en desacuerdo (TD)

1. La práctica cotidiana de la función directiva consiste en diagnosticar, planificar, coordinar y supervisar, es decir: desempeñar tareas alejadas de la acción directa de los docentes.

2. Las organizaciones educativas requieren de acciones de la dirección con el fin de coordinar y dar coherencia a las tareas de los profesionales docentes que, habitualmente, trabajan en forma individual.

3. Gestionar recursos, cumplir y hacer cumplir las leyes y representar formalmente a la institución son tareas derivadas de los roles más importantes asociados a la acción directiva que tiene como objeto la transformación.

4. El estilo de dirección que manifiesta el directivo depende, sobre todo, de su personalidad, de sus convicciones e ideología y de la formación que posee para el desempeño de su cometido.

5. La capacidad para dirigir debe estar fundamentada en el poder jerárquico que confiere el cargo.

6. El director que pretende desarrollar su trabajo eficaz y satisfactoriamente debe incorporar a su práctica modelos y procedimientos tomados de la gestión de las empresas industriales y comerciales.

(continúa)



(continuación)

7. El objetivo fundamental de delegar, o si se prefiere, de distribuir tareas entre los miembros del equipo docente, es descargar de trabajo a los directivos con el fin de que puedan dedicarlo a pensar y a planificar: actividades más propias de su función.

8. La aplicación de las normativas y reglamentos es un procedimiento eficaz para disminuir las resistencias a los cambios que tienen por objeto la transformación.

9. Adquirir y desarrollar buenos hábitos de trabajo personal constituye una respuesta adecuada a la problemática que plantea el ejercicio de la dirección.

10. Conocer el medio, el entorno en el que está inserta la escuela, es una práctica directiva necesaria para adaptarse a él o, para desde planteamientos más críticos e innovadores, intentar transformarlo con el fin de que sirva para ayudar a una acción educativa más justa.

b. Compare sus nuevas respuestas con las desarrolladas en la ficha N° 1.

c. Analice y justifique las modificaciones que observe.

d. Compare ahora estas respuestas con las opiniones y comentarios que se plantean en hojas anexas.



“FICHA CON ORIENTACIONES”

# Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 1 y 10



Se presentan a continuación algunos comentarios sobre cada una de las afirmaciones. Estos comentarios corresponden a los autores del manual. Ud. puede coincidir o no con esas opiniones.

1. *La práctica cotidiana de la función directiva consiste en diagnosticar, planificar, coordinar y supervisar, es decir: desempeñar tareas alejadas de la acción directa, más propia de las docentes y del personal auxiliar.*

No se está de acuerdo con esta opinión. Se trata de una visión restringida y algo utópica de la tarea directiva. Sin negar que esas cuatro funciones estén asociadas a la tarea de dirigir escuelas, los resultados de las investigaciones y el peso de las evidencias nos dicen que dirigir una institución escolar supone desarrollar múltiples tareas relacionadas con la acción directa. La ejecución de tareas administrativas y, en ocasiones, puramente mecánicas; la implicación directa formando parte de equipos de trabajo con los docentes de la escuela; o el contacto directo con los estudiantes y con sus familias, forman parte, entre otras, de las tareas habituales en la dirección de los establecimientos escolares.

2. *Las organizaciones educativas requieren de instancias directivas a causa de la dificultad de coordinar y dar coherencia a las tareas de los profesionales docentes que, habitualmente, trabajan en solitario.*

Se acepta esta afirmación. Coordinar las tareas de personas que trabajan aisladas e individualmente sin una instancia directiva sólo es posible en organizaciones muy pequeñas y si se dispone de una gran cantidad de tiempo para reunirse muy frecuentemente con el fin de preparar y revisar las tareas que se desarrollan. Pero también es necesaria la función directiva por la conveniencia de que exista una instancia que pueda tener una visión global de todo lo que sucede en la institución y por la utilidad de dividir el trabajo en las organizaciones.

3. *Gestionar recursos, cumplir y hacer cumplir las leyes y representar formalmente a la institución son tareas derivadas de los roles más importantes asociados a la acción directiva que tiene como objeto la transformación.*

Se discrepa con esta aseveración. La innovación y transformación de la educación escolar están asociadas al desempeño de otros roles directivos bien distintos, como son: negociador, gestor de la información, técnico en organización, líder pedagógico, promotor de cultura corporativa y, desde luego, promotor del cambio.

*4. El estilo de dirección que manifiesta el directivo depende, sobre todo, de su personalidad, de sus convicciones e ideología y de la formación que posee para el desempeño de su cometido.*

Esta es una afirmación incompleta. Efectivamente, el estilo de dirección depende de la personalidad, convicciones e ideología y de la formación que posee quien dirige, pero también, y sobre todo, de otros dos factores principales: (a) las características de las personas a quienes debe dirigir: del grupo humano y (b) factores contextuales, es decir: el marco social, cultural y comunitario en el que está inserta la escuela, los recursos disponibles, las características de las familias de los alumnos, la existencia o no de ayuda de los organismos municipales, etc. La concurrencia de los tres factores determinan el estilo de dirección.

*5. La capacidad para dirigir debe estar fundamentada en el poder jerárquico que confiere el cargo.*

No se comparte esta afirmación. Dirigir un establecimiento escolar mediante procedimientos democráticos y con intención transformadora debe basarse, sobre todo, en lo que hemos llamado poder del experto, poder de oportunidad y poder de liderazgo.

*6. El directivo que pretende desarrollar su trabajo eficaz y satisfactoriamente debe incorporar a su práctica modelos y procedimientos tomados de la gestión de las empresas industriales y comerciales.*

Se comparte relativamente esta opinión, sobre todo si no se identifica bien en qué tipo concreto de empresas estamos pensando al manifestar el enunciado. Si se hace referencia a organizaciones fundamentadas en una estructura rígida, piramidal, en las que las decisiones se toman en los lugares más altos de la pirámide, las relaciones personales son frías y distantes, la comunicación es únicamente vertical y en las que sólo interesan los resultados por encima de los procesos y de las personas, no parece recomendable incorporar a las escuelas ese tipo de prácticas. Ahora bien, si se está pensando en instituciones empresariales no educativas, que también existen y funcionan excelentemente, que basan su organización en los principios de colaboración, trabajo en equipo, comunicaciones horizontales, estructura flexible, énfasis por los procesos, consideración de las personas y dirección por valores como respeto, afán por el trabajo bien hecho, lealtad con los acuerdos o equidad, entonces sí, podríamos compartir plenamente el enunciado.

*7. El objetivo fundamental de la delegación, o si se prefiere, de distribuir tareas entre los miembros del equipo docente, es descargar de trabajo a los directivos con el fin de que puedan dedicarlo a pensar y a planificar: actividades más propias de su función.*

No se está de acuerdo con esta afirmación. Se trata de una visión muy utilitarista y prosaica y, desde luego, algo egoísta. Delegar debería servir, sobre todo, para impli-

car a las personas en los procesos gestores haciéndoles sentirse parte de la organización; para que conociesen mejor el funcionamiento de la escuela y valorasen así mucho mejor la importancia del trabajo de cada uno; como un medio de formación y desarrollo personal y profesional de los individuos y como un mecanismo para repartir de manera más equitativa y justa las cargas del trabajo de todos los miembros de la institución.

*8. La aplicación de las normativas y reglamentos es un procedimiento eficaz para disminuir las resistencias a los cambios que tienen por objeto la transformación.*

Hay desacuerdo con este planteamiento. Responde a una visión puramente administrativista que difícilmente conseguiría implicar a las personas en los procesos de transformación. Disminuir las resistencias a los cambios supone desarrollar procedimientos basados en: promover procesos informativos ágiles y esclarecedores, facilitar la participación, negociar, procurar que las propuestas sean creíbles, promover el consenso, actuar de manera flexible, proporcionar capacitación, planificar el cambio o no manifestar una conducta contradictoria con los valores que presiden el cambio que se quiere promover, entre otras estrategias.

*9. Adquirir y desarrollar buenos hábitos de trabajo personal constituye una respuesta adecuada a la problemática que plantea el ejercicio de la dirección.*

Se acepta totalmente esta afirmación. Esa estrategia, junto con la de promover procesos de delegación, son, tal vez, los dos mecanismos más eficaces para contrarrestar los efectos negativos de una tarea múltiple, variada, que se desarrolla en períodos cortos de tiempo, sometida a frecuentes interrupciones y que hace de la palabra su herramienta de trabajo más cotidiana.

# Manual 3

## Proyecto Educativo Institucional

9

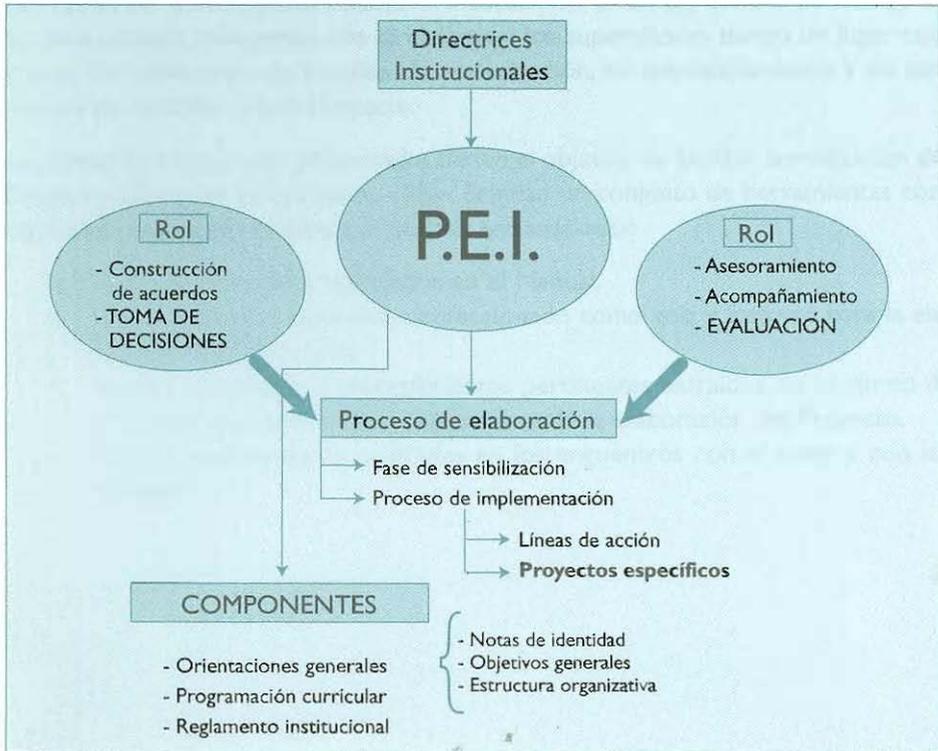


- Ud. ha finalizado su trabajo con las fichas de actividades correspondientes al Manual 2.



- Ud. inicia su trabajo con las fichas de actividades del Manual 3.
- Algunas de las actividades propuestas están acompañadas por orientaciones para el análisis de las respuestas.

# Esquema conceptual



# Orientaciones

La realización del Proyecto Educativo Institucional es un eje central de trabajo en las instituciones educativas. Los directores y los supervisores tienen un lugar central en las actividades de impulso, de coordinación, de acompañamiento y de evaluación en relación con el Proyecto.

Las fichas de trabajo aquí presentadas tienen el objetivo de facilitar la realización del Proyecto Educativo Institucional, –PEI–. Brindan un conjunto de herramientas conceptuales y procedimentales que podrán ser asociadas:

- con los contenidos trabajados en el Manual,
- con el software específico confeccionado como guía y formato para la elaboración del proyecto,
- con los conceptos y procedimientos pertinentes extraídos del conjunto de manuales que atraviesan transversalmente la elaboración del Proyecto,
- con las producciones realizadas en los encuentros con el tutor y con los colegas.

# Cuestionario de ideas previas

FICHA

I

Ud. posee un conocimiento de los contenidos de este Manual, construidos a lo largo de su práctica profesional y en las instancias de capacitación de las que seguramente ha participado. **Antes de abocarse al trabajo sobre este Manual, se le sugiere que trate de contrastar sus conocimientos y opiniones** con los conceptos e ideas que se presentan a continuación.

Para este fin, integre las experiencias de las instituciones de su zona en relación con la formulación y puesta en marcha del PEI.

## ACTIVIDAD N°1



- Manifieste en qué grado coinciden las once afirmaciones con sus propias opiniones, utilizando la siguiente escala y fundamente:

Totalmente de acuerdo (TA)  
 Parcialmente de acuerdo (PA)  
 Parcialmente en desacuerdo (PD)  
 Totalmente en desacuerdo (TD)

1. El PEI es un instrumento para guiar coherentemente la gestión de un establecimiento escolar; en él se reúnen y presentan de forma ordenada los contenidos de las leyes y reglamentos que regulan la educación escolar.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

2. La organización interna del PEI como documento es discrecional, depende de cómo lo conciban las personas que lo elaboren, de las convenciones que se utilicen en cada escuela y de las instrucciones de la jurisdicción.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

(continúa)



(continuación)

3. El PEI es una herramienta que recoge los acuerdos que establecen los miembros de la comunidad educativa en relación con la forma en que llevan a cabo su propuesta curricular y la manera en que pretenden mejorarla.

TA PA PD TD

Porque .....

4. El PEI es un instrumento que, dado su contenido, sólo deben conocer y utilizar los docentes.

TA PA PD TD

Porque .....

5. El Director de la escuela y el Equipo de Conducción son quienes deben elaborar el PEI y proponer su aprobación al Equipo Docente.

TA PA PD TD

Porque .....

6. Al elaborar un PEI hay que optar decididamente por un itinerario inductivo o deductivo y no abandonarlo.

TA PA PD TD

Porque .....

7. El éxito en la elaboración de un PEI supone considerar seriamente la importancia de las dos primeras fases: motivación/justificación/sensibilización y la planificación.

TA PA PD TD

Porque .....

(continúa)



(continuación)

Es necesario realizar un diagnóstico institucional durante las primeras fases de elaboración del PEI. Para ello será suficiente analizar hasta qué punto se cumplen las normas y reglamentos en las escuelas y cómo influyen en ella.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

9. Para que la evaluación de un PEI sea fiable lo mejor es analizar su contenido, es decir, examinar atentamente el texto del documento que lo comunica y ver hasta qué punto está completo.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

10. La evaluación de la aplicación de un PEI a través del desarrollo de los diferentes Proyectos Específicos es un procedimiento adecuado y fiable.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

11. La elaboración de Proyectos Educativos Institucionales constituye una novedad en nuestras escuelas, un aporte reciente que es consecuencia de los procesos de aplicación de las reformas educativas que tienen lugar actualmente en nuestro país.

TA PA PD TD

Porque .....

.....



"FICHA CON ORIENTACIONES"

# Los componentes del PEI: las orientaciones generales

FICHA

2

## FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido: .....

Cargo: .....

Código: .....

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

La elaboración de las notas de identidad incluye una **caracterización general de la escuela**. La realización de la “ficha por la Institución” permite relevar y sistematizar información.

## ACTIVIDAD N° 1: Las notas de identidad



a. Seleccione una institución de su zona que requiera de una especial atención y complete con sus datos la siguiente ficha:

### FICHA DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la escuela:

.....

Cantidad de alumnos:

.....

Cantidad de docentes:

.....

Ciclos que se imparten:

.....

(continúa)



(continuación)

Modalidad de gestión (pública o privada):

.....

Carácter (urbana, rural o semi-urbana):

.....

Rasgos históricos centrales:

.....

Datos sobre el desarrollo académico/curricular:

- de los alumnos: repitencia, deserción, egresos, etc.:

.....

- de los docentes: situación de revista, rotación, antigüedad, etc.:

.....

Características generales del entorno o zona:

.....

b. Desarrolle en el siguiente cuadro toda la información que considere relevante para la elaboración y /o revisión del PEI.

Ámbitos de la gestión	Tareas que se desarrollan	Fortalezas	Debilidades	Problemas Identificados
Académico Curricular				
Gobierno Institucional				
Recursos				
Administración				
Servicios				

c. Enuncie los principios y valores que su institución asume o asumirá para la elaboración del PEI.

• .....

(continúa)



(continuación)

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

## ACTIVIDAD N° 2: Los objetivos generales de la institución



Considerando lo elaborado en la actividad N°1, enuncie objetivos generales de la institución. Para ello, contemple los diferentes ámbitos de la gestión.

ÁMBITOS DE GESTIÓN	OBJETIVOS
ACADÉMICO/CURRICULAR	
GOBIERNO INSTITUCIONAL	
ADMINISTRATIVO	
DE LOS RECURSOS HUMANOS	
DE LOS SERVICIOS	

## ACTIVIDAD N° 3: La estructura organizativa



Este componente da respuesta a la pregunta: ¿Cómo nos organizamos? Enuncie por lo menos tres orientaciones que den respuesta a esta cuestión.

- .....
- .....
- .....



### FICHA DE DATOS

**Nombre del supervisor:** .....

**Fecha de nacimiento:** .....

**D.N.I.:** .....

**Nombre de Escuela:** .....

**Fecha de entrega:** .....

**Centro de Recursos Tutoriales (CRT):** .....

**Nombre del tutor:** .....

**Fecha de devolución:** .....

**Observaciones:** .....

# Fase de sensibilización del PEI

FICHA

3

En esta ficha se trabaja la primera fase de elaboración de un PEI que consiste en promover procesos informativos que sirvan para motivar y sensibilizar a las personas que van a construirlo, y también para difundir información que sirva para entender y justificar las razones que llevan a elaborarlo.

**Para desarrollar esta fase resulta fundamental reforzar e intensificar los procesos de comunicación e información entre el equipo docente y los demás miembros de la comunidad educativa.**

## ACTIVIDAD N° 1



a. Analice la siguiente situación:

En esa primera fase, una de las tareas del director es promover un Plan de Acción, centrado en el equipo docente, para alcanzar los siguientes *objetivos*.

- Que los directores conozcan en qué consiste un PEI y las razones que lo justifican.
- Que los directores comprendan los porqués de la elaboración y aplicación de un PEI.
- Que los directores encuentren una respuesta convincente y clara a la pregunta: ¿qué se espera de nosotros en este proceso?.
- Que los directores acepten su implicación desde una postura de compromiso con el grupo y con la institución.



b. Escriba 8 acciones orientadas a la consecución de estos objetivos. Se le propone una que le puede servir de ejemplo.

*Posibles acciones:*

0. Discusión respecto de la necesidad de elaborar el PEI (por ejemplo, se puede realizar en las reuniones de los equipos de ciclo, de departamento, de ...).

1. ....

2. ....

(continúa)



(continuación)

3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....



“FICHA CON ORIENTACIONES”

# Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 3



Algunos ejemplos de posibles acciones propuestas desde la Dirección de la escuela para transitar por la primera fase de elaboración de un PEI podrían ser:

Posibles acciones:

1. Discusión respecto de la necesidad de elaborar el PEI. Se puede realizar en las reuniones de los equipos (de ciclo, de departamento, de ...).
2. Proponer breves lecturas en relación con la necesidad de un PEI, que promuevan el debate en las reuniones de equipo.
3. Estudio y análisis de otros PEI elaborados en otras instituciones educativas con características semejantes.
4. Promover y facilitar la asistencia a los directores y docentes a actividades de capacitación.
5. Realizar visitas a otras instituciones que tienen y aplican su Proyecto.
6. Realizar sesiones de trabajo en la propia escuela orientadas por especialistas o expertos en la temática.
7. Realizar reuniones de trabajo conjuntas con directores y docentes de otras escuelas donde tienen y aplican el PEI.
8. Solicitar acciones de apoyo y asesoramiento a instancias vinculadas a la institución, especialmente la Supervisión.
9. Constituir una comisión de trabajo para la dinamización de la elaboración del PEI, en la que se incluyan docentes que "representen" los intereses de diversos grupos (jóvenes/ mayores; ciencias/letras; nuevos/antiguos en la escuela).
10. Entrevistas informales con docentes, especialmente con los líderes del grupo o las "personas-clave" con el fin de proporcionarles información y de conocer sus opiniones.

# Asesoramiento y acompañamiento en la elaboración del PEI

FICHA

4

Las actividades aquí presentadas abordan una de las principales acciones que realiza el supervisor: la orientación a los equipos directivos en la elaboración de los Proyectos Educativos Institucionales.

**El supervisor tiene un lugar fundamental en el acompañamiento y asesoramiento institucional.**

## ACTIVIDAD N° 1



Ud. como supervisor convoca a una reunión con un grupo de directores de las escuelas de la zona que están coordinando la construcción del PEI.



a- Confeccione una Agenda de Reunión, en la que se va a trabajar sobre los Proyectos Educativos Institucionales. Considere los siguientes objetivos:

- Analizar las dificultades y avances en la elaboración del PEI  
.....  
.....
- Planificar líneas de acción comunes para facilitar la concreción del mismo  
.....  
.....
- Temas a tratar  
.....  
.....
- Acciones de evaluación de la reunión  
.....  
.....

(continúa)



(continuación)

- Apartados que propondría que se incluyan o se evalúen en el PEI

.....  
.....

- Acciones sugeridas por Ud. a los directores para avanzar en la elaboración del PEI

.....  
.....

- Personas afectadas para su elaboración

.....  
.....

- Actividades posibles para dinamizar su elaboración

.....  
.....

- Estrategias para abordar las dificultades presentadas en la zona

.....  
.....

- Estrategias para evaluar los avances presentados en la zona

.....  
.....

Para esta actividad puede tener en cuenta los siguientes elementos:

- las problemáticas planteadas
- las acciones realizadas por los directores
- las acciones realizadas por los supervisores
- la actitud de otros actores involucrados
- otros.

# Proyectos específicos

FICHA

5

## FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

**Nombre y apellido:** .....

**Cargo:** .....

**Código:** .....

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

## ACTIVIDAD Nº 1



La presente actividad tiene como objetivo orientar a los equipos directivos en la elaboración de proyectos específicos, brindándole para ello, las herramientas adecuadas.

- Ud. como supervisor tiene que impulsar la incorporación de la siguiente línea de acción en los Proyectos Específicos de las escuelas de su zona:

**“Poner en funcionamiento la Biblioteca Profesional Docente”.**

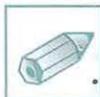
A continuación se le presenta una secuencia de acciones para acompañar y orientar la realización de este proyecto en las escuelas:

a. Oriente a los directores en la consideración de los objetivos del PEI a los que responde este proyecto. Para ello, puede consultar el capítulo 4 del Manual.

Por ejemplo:

ÁMBITOS DE LA GESTIÓN	OBJETIVOS RELATIVOS A
Académico-curricular	- La metodología didáctica que desarrollan los profesores.
Gobierno Institucional	- Las redes interinstitucionales
De los recursos humanos	- La motivación y el desarrollo profesional
	- Estrategias de actualización académica de los docentes.

(continúa)



(continuación)

b. Proponga, en reunión de directores, la siguiente actividad:

- Enumerar por lo menos **4 acciones** que permitan operacionalizar este proyecto específico, en su institución, tratando de que las mismas trasciendan el uso que frecuentemente se hace de las bibliotecas.

Por ejemplo:

- Formar una comisión para clasificar, catalogar, los materiales que contiene la BPD.
- Elaborar un listado de problemas de la práctica docente a los que una orientación bibliográfica daría, en parte, una respuesta. Si en la elaboración del PEI ya consideraron los problemas, simplemente, tomar de allí los pertinentes.
- Organizar un evento comunitario de inauguración de la BPD en que puedan realizarse actividades relacionadas: lectura de textos apropiados y elegidos para compartir con el público, muestra musical, etc.
- Invitar a instituciones vecinas a compartir los materiales de la BPD. En especial, IFD (docentes y alumnado). Proponer algún tipo de intercambio mutuo: cursos, charlas, participación en el fichado, etc.



- Organizar el Proyecto de Biblioteca según un esquema que permita diferenciar: etapas, responsables, recursos, evaluación.

Este cuadro puede completarse consultando el cuadro síntesis que figura en el capítulo N° 4 del manual.

#### PROYECTO DE BIBLIOTECA

ETAPAS/ ACCIONES	RECURSO Mat./Hum./Func.	RESPONSABLES	EVALUACIÓN

c. Realice la evaluación del proyecto en conjunto con los directores. Considere las siguientes cuestiones de orden general que hacen a su viabilidad y concreción y agregue otras:

- su relación con el PEI y con otros proyectos específicos,
- su inserción institucional,

(continúa)



(continuación)

- la definición clara del o los problemas a resolver,
- el planteo de acciones,
- los actores involucrados (equipo de trabajo a cargo del proyecto),
- el establecimiento de tiempos y espacios para su concreción.

d. Luego de realizar la evaluación de los proyectos elaborados, agrupe a las escuelas de la zona según los criterios que surgen del análisis de los mismos.

Un ejemplo podría ser, utilizando como criterio los recursos humanos:

Escuelas con maestro bibliotecario	Escuelas sin maestro bibliotecario

e. Planifique acciones de vinculación entre:

- las bibliotecas de las distintas escuelas de la zona para complementar sus servicios,
- las escuelas y las bibliotecas públicas
- las escuelas y otras instituciones a fin de facilitar las redes de intercambio.

1 .....

2 .....

3 .....

# La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos

FICHA

6

## FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

**Nombre y apellido:** .....

**Cargo:** .....

**Código:** .....

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

La presente ficha aborda la priorización de las líneas de acción y la articulación de los proyectos específicos, en función del cumplimiento de los objetivos institucionales. Se trabaja específicamente sobre los procesos de priorización, justificación y articulación de los proyectos planteados.

## ACTIVIDAD N° 1



A partir de los objetivos que ha elaborado en la actividad 2 de la Ficha N°2 referidos a la escuela seleccionada, se le propone que:



a. Defina las **líneas de acción** que derivan de dichos objetivos y formule uno o más proyectos para llevarlas a cabo. Desarrolle sintéticamente aquéllos que considere necesario explicitar.

1. Objetivo .....

Líneas de acción:

a .....

b .....

c .....

Proyecto/s .....

## ACTIVIDAD N° 2



a. Ud. sabe que es difícil que todas las líneas de acción que se definen en una institución puedan ser implementadas en un mismo período de tiempo. Por tanto se invita a que priorice los proyectos de su institución en función de los criterios que se ofrecen en el manual u otros que considere pertinentes:

PROYECTOS PRIORIZADOS	CRITERIO UTILIZADO	JUSTIFICACIÓN



b. Organice los proyectos que están en curso y los recientemente planificados, en el siguiente cuadro:

PROYECTO ESPECÍFICO	Febrero marzo	Abril mayo	Junio julio	Agosto septiembre	Octubre noviembre diciembre	Responsables del seguimiento

c. Analice con la mirada totalizadora que le posibilita el rol, los proyectos específicos elaborados.

Considere las siguientes preguntas:

- ¿Qué problema/s se busca solucionar total o parcialmente a través de la realización de Proyectos Específicos?

.....

.....

- En cuanto a sus condiciones de viabilidad, los proyectos planteados:  
¿son coherentes con el problema a resolver?  
¿son posibles de realizar?

.....

.....

- Los actores responsables, ¿cómo y en qué momento realizan el seguimiento?

.....

.....

## ACTIVIDAD N° 3



“Articular los proyectos le permitirá:

- Reformularlos en el caso que sea necesario
- Reasignar recursos
- Modificar plazos
- Reasignar personal y responsables,

Facilitando el seguimiento de la marcha global del PEI, favoreciendo la evaluación procesual y de los resultados que se van alcanzando.” (Manual N°3)

a. Analice cómo se articulan los proyectos específicos planteados.

.....

.....

b- La distribución de los recursos - materiales, personales y funcionales, ¿es adecuada?, ¿se han invertido más recursos en los proyectos priorizados?, ¿se hace necesario redistribuirlos?

.....

.....

c- ¿Hay una adecuada distribución de tareas y funciones?, ¿se superponen tareas?, ¿Algunos miembros concentran tareas?

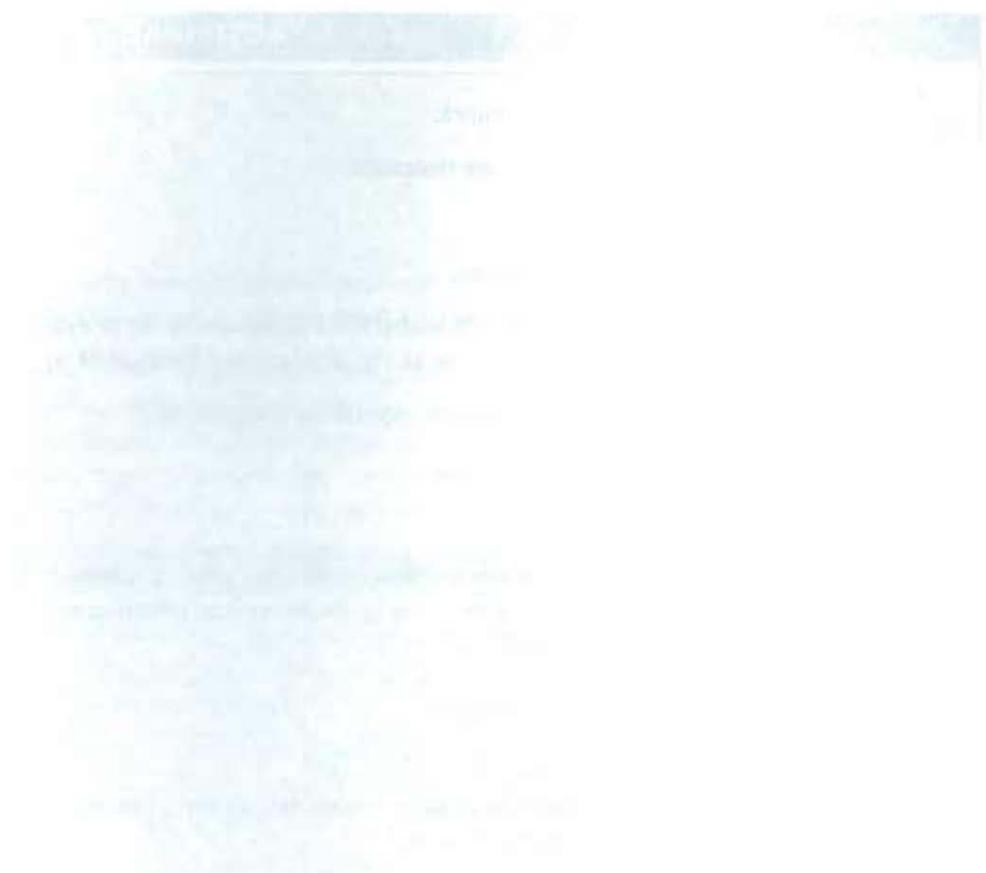
.....

.....

d. La distribución de los proyectos en el tiempo, ¿es adecuada? ¿se previeron etapas sucesivas? ¿necesita ser corregida?

.....

.....



### FICHA DE DATOS

**Nombre del director:** .....

**Fecha de nacimiento:** .....

**D.N.I.:** .....

**Nombre de Escuela:** .....

**Fecha de entrega:** .....

**Centro de Recursos Tutoriales (CRT):** .....

**Nombre del tutor:** .....

**Fecha de devolución:** .....

**Observaciones:** .....

# Equipos mixtos para el Tercer Ciclo

FICHA

7

En muchos casos, la incorporación del tercer ciclo de EGB trae aparejada la necesidad de conformar equipos mixtos compuestos por maestros y profesores.

Esta actividad le propone algunas estrategias para ayudar a que el grupo que se constituye adquiera identidad propia y potencie sus acciones. Al mismo tiempo le será útil para trabajar en las escuelas de su zona, con equipos de directores provenientes de diferentes niveles o si Ud. es responsable de sede de las escuelas rurales que incorporan el tercer ciclo. (Plan Social Educativo)

## ACTIVIDAD N° 1



a. Realice un relevamiento de los directores de las escuelas que incorporan el tercer ciclo, teniendo en cuenta el nivel de procedencia, capacitación y formación recibida, otros.



Director de Escuela N°	Nivel de procedencia	Capacitación recibida	Formación previa/experiencia

b. Realice un relevamiento de los maestros y profesores que forman parte de estas escuelas; su especialidad y experiencia previa, la capacitación que ha realizado cada uno en los últimos cinco años. Vuelque el resultado en el siguiente cuadro:

MAESTROS	Formación previa/experiencia	Capacitación recibida

PROFESORES	Disciplina/experiencia	Capacitación recibida

## ACTIVIDAD N° 2



• Realice con los directores, la siguiente actividad que le permitirá relevar la percepción individual y grupal respecto de:

- la dirección de escuelas con tercer ciclo
  - la docencia en el tercer ciclo
  - las características que presenta el grupo mixto.
- Proponga a los directores que consideren las tareas que deberán desarrollar en un tercer ciclo de EGB:

- a) realicen individualmente un listado de sus puntos fuertes y débiles.
- b) elaboren un cuadro síntesis a partir de los listados individuales.

Procure que los directores sean exhaustivos para contar con un cúmulo importante de información.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
DIRECTORES		
MAESTROS		
PROFESORES		

## ACTIVIDAD N° 3



a. Agrupe la información recogida en el cuadro según las siguientes categorías:

(continúa)



(continuación)

CATEGORÍAS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Académica		
Convivencia en el interior del equipo		
Motivación		
Experiencias institucionales previas		
Vínculos con el alumnado		
Contactos con otras instituciones		
Otras		

#### ACTIVIDAD N° 4



a. Seleccione dos categorías de la actividad N° 3 y proponga líneas de acción; priorícelas.

b. Explícite el criterio de priorización utilizado y fundaméntelo consultando la sección correspondiente del manual.

c. Observe los aspectos que presentan debilidad, y enumere las estrategias que pondrá en práctica para su mejoramiento.

CATEGORÍA

.....

LÍNEAS DE ACCIÓN:

\*

\*

\*

CRITERIO/S DE PRIORIZACIÓN:

.....

.....

(continúa)



(continuación)

## ESTRATEGIAS:

- \*
- \*
- \*

La información obtenida acerca de las fortalezas del equipo le permitirá organizar equipos de trabajo *ad hoc* para proyectos específicos.

d. Realice un listado de proyectos que podrían encararse a partir de las fortalezas detectadas en la zona para potenciar los recursos disponibles en cada institución.

FORTALEZAS DETECTADAS	PROYECTOS
* Formación disciplinar	
* Capacidad para comunicarse con el alumno	
* Formación en fundamentos del proceso de aprendizaje	
* Experiencia con grupos de la edad considerada	
* Especialización en didáctica general	
* Especialización en didáctica de la disciplina	
* Experiencia en instituciones que realizaron procesos de innovación	
* Participación en grupos flexibles	
* Otros	

# Evaluación del Proyecto Educativo Institucional

FICHA

8

A continuación se presenta un conjunto de elementos característicos del Proyecto Educativo analizando distintas perspectivas: **el proyecto como proceso, como producto y como garantía**. Este listado podrá ser utilizado para la evaluación del PEI, en distintos momentos, a lo largo de su proceso de construcción.

## EL PEI COMO PROCESO

- Es inacabado: su validez es temporal
- Es participativo:
  - \* intercambio de información
  - \* consultas
  - \* toma de decisiones
- Es motivador:
  - \* favorece el intercambio
  - \* favorece la convivencia
- Es consensuador: \* es flexible
- Es democrático:
  - \* respetuoso con la Ley
  - \* tolerante

## EL PEI COMO PRODUCTO

- Es breve
- Es global
- Es expresión:
  - \* de identidad institucional
  - \* de visión
  - \* de organización y gobierno
- Es compromiso:
  - \* del equipo docente
  - \* de los padres
  - \* de los alumnos
  - \* del personal

## EL PEI COMO GARANTÍA

- De convivencia:
  - \* respeto mutuo
  - \* comunicación
  - \* construcción de acuerdos
- De dirección adecuada

### ACTIVIDAD N° 1



- a. Seleccione el Proyecto Educativo Institucional
- b. Compare las características aquí enumeradas y los elementos brindados por el manual, con el Proyecto de la institución seleccionada determinando qué elementos se encuentran presentes, cuáles ausentes y cuáles están en proceso.

Proyecto: .....

Elementos presentes	Elementos ausentes	En proceso

### ACTIVIDAD N° 2



- a. Una vez determinados los aspectos presentes/ausentes en el Proyecto de la institución, agregue otros no contemplados que considere importantes para el análisis.

Aspectos a incluir:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....

### ACTIVIDAD N° 3



- a. **Enuncie cuatro líneas de acción (como mínimo) que puedan llevarse a cabo en la institución seleccionada para que el Proyecto incluya las características mencionadas como ausentes.**

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....

# Construcción de acuerdos para el proyecto

FICHA

9

En el PEI se plasman los acuerdos construidos por el equipo docente. El equipo directivo coordina y participa de esta tarea. Entre otras cosas, garantiza espacios destinados al trabajo en equipo, necesario para arribar a dichos acuerdos. El supervisor es a su vez el que promueve estos espacios entre los directores para intercambiar ideas y establecer acuerdos a nivel zonal.

El proceso de construcción de acuerdos requiere de los miembros de un equipo habilidades específicas que, como otros procedimientos, pueden aprenderse.

A continuación, figuran algunas herramientas que Ud. puede utilizar para coordinar reuniones con el objetivo de lograr acuerdos en relación con la construcción del proyecto.

## ACTIVIDAD N° 1



- Elija como referencia una reunión que haya acontecido recientemente.
- Explicite brevemente las características de la reunión:

MOTIVO u OBJETIVOS	
QUIENES PARTICIPARON	
PRODUCTO	
CLIMA	
EVALUACIÓN	

## ACTIVIDAD N° 2



- Chequee en el cuadro que sigue: “Algunas reglas para el éxito de una reunión”, cuáles de ellas fueron contempladas en la reunión elegida.
- Puntualice para qué sería útil contemplar dichas reglas.

Se incluye un ejemplo:

(continúa)



(continuación)

ALGUNAS REGLAS PARA EL ÉXITO DE UNA REUNIÓN	¿SE CONTEMPLARON?	¿PARA QUÉ SERÍA ÚTIL?
Usar agenda de reunión	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para preparar previamente a la reunión, la información necesaria (temas a tratar y otros).</li> <li>- Para que todos tengamos claro para qué participar: los temas de la reunión, el papel de cada uno, etc.</li> <li>- Para organizar el tiempo</li> <li>- Para evaluar el cumplimiento de lo previsto.</li> <li>- Otros.</li> </ul>
Tener un coordinador		
Tomar registros		
Redactar la próxima agenda		
Evaluar la reunión		
Comprometerse a una permanencia sin interrupciones		
Comprometerse a una participación activa		

Los cuadros siguientes se proponen como herramientas para facilitar la revisión de estilos de trabajo grupal que pueden actuar posibilitando u obstaculizando las instancias de construcción de acuerdos que sustentan el PEI y los proyectos de la zona de supervisión.

### ACTIVIDAD N° 3



a. Complete el siguiente cuadro:

Algunas técnicas para las discusiones efectivas



(continúa)



(continuación)

ACCIONES	¿CÓMO LO HARÍA?
Fomentar la participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicitar claramente los objetivos de la participación: informarse, opinar y/o decidir.</li> <li>- Invitar a hablar a los que no hablan.</li> <li>- Invitar a los que más intervienen a dejar la palabra a otros.</li> <li>- Alentar los aportes constructivos para la temática en cuestión.</li> </ul>
Pedir clarificación	
Escuchar	
Resumir	
Restringir las divagaciones	
Administrar el tiempo	
Comprobar el consenso	
Evaluar el proceso de reunión	

## ACTIVIDAD N° 4



a. Completar los siguientes cuadros:

## DAR UNA CRÍTICA CONSTRUCTIVA

ACCIONES	¿PARA QUÉ?
No juzgar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para no enjuiciar</li> <li>- Para promover la buena disposición hacia el aprendizaje.</li> <li>- Para aprender del error.</li> <li>- Otros</li> </ul>
Ser descriptivo	
No exagerar	
Comenzar por los aspectos positivos	
Hablar por uno mismo	
Hablar primero de lo propio (no de los otros)	

(continúa)



(continuación)

## RECIBIR UNA CRÍTICA CONSTRUCTIVA

ACCIONES	¿PARA QUÉ?
Escuchar cuidadosamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para no prejuzgar</li> <li>- Para no adoptar una actitud meramente defensiva</li> <li>- Para comprender adecuadamente</li> <li>- Otros</li> </ul>
Hacer preguntas para clarificar	
Reconocer la crítica en sus puntos válidos	
Tomarse tiempo para interpretar lo escuchado	

# Reformulación de las cuestiones iniciales

FICHA

10

Llegados a este punto, sólo resta revisar las ideas previas que se plantearon en la ficha N° 1.

## ACTIVIDAD N° 1



a. Vuelva a completar los 11 ítems que siguen. Si puede, hágalo con el/los colega/s con que haya trabajado en estas fichas en la primera etapa.

b. Fundamente sus respuestas.

c. Recuerde manifestar en qué grado coinciden aquellas primeras afirmaciones con sus propias opiniones actuales.

Puede ocurrir que existan diferencias entre las respuestas y/o en la forma en que haya fundamentado sus decisiones. Con esto último nos referimos a que Ud. puede haber adherido en ambos momentos a la misma afirmación con una "M" y sin embargo, haberlo hecho por distintos motivos. En cualquiera de los dos casos:

d. Explique, en una frase, su forma de entender estas diferencias.

1. El PEI es un instrumento para guiar coherentemente la gestión de un establecimiento escolar; en él se reúnen y presentan de forma ordenada los contenidos de las leyes y reglamentos que regulan la educación escolar.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

2. La organización interna del PEI como documento es discrecional, depende de cómo lo conciben las personas que lo elaboren, de las convenciones que se utilicen en cada escuela y de la normativa provincial.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

(continúa)



(continuación)

3. El PEI es una herramienta que recoge los acuerdos que establecen los miembros de la comunidad educativa en relación a la forma en que llevan a cabo su propuesta curricular y a la manera en que pretenden mejorarla.

TA PA PD TD

Porque .....

4. El PEI es un instrumento que, dado su contenido, sólo deben conocer y utilizar los docentes.

TA PA PD TD

Porque .....

5. El Director de la escuela y, en su caso, el Equipo de Conducción es quien debe elaborar el PEI y proponer su aprobación al Equipo docente.

TA PA PD TD

Porque .....

6. Al elaborar un PEI hay que optar decididamente por un itinerario inductivo o deductivo y no abandonarlo.

TA PA PD TD

Porque .....

7. El éxito en la elaboración de un PEI supone considerar seriamente la importancia de las dos primeras fases: motivación/justificación/sensibilización y la planificación.

TA PA PD TD

Porque .....

(continúa)



(continuación)

8. Es necesario realizar un diagnóstico institucional durante las primeras fases de elaboración del PEI. Para ello será suficiente analizar hasta qué punto se cumplen las normas y reglamentos en la escuela y cómo influyen en ella.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

9. Para que la evaluación de un PEI sea fiable lo mejor es analizar su contenido, es decir, examinar atentamente el texto del documento que lo comunica y ver hasta qué punto está completo.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

10. La evaluación de la aplicación de un PEI a través del desarrollo de los diferentes Planes Específicos que conforman el Plan Anual es un procedimiento adecuado y fiable.

TA PA PD TD

Porque .....

.....

11. La elaboración de Proyectos Educativos Institucionales constituye una novedad en nuestras escuelas, una aportación reciente que es consecuencia de los procesos de aplicación de las reformas educativas que tienen lugar actualmente en nuestro país.

TA PA PD TD

Porque .....

.....



"FICHA CON ORIENTACIONES"

# Orientaciones para el análisis de las Fichas N° 1 y 10



Las manifestaciones de conformidad o disconformidad que aquí se incluyen, con cada una de las afirmaciones siguientes, no deben ser tomadas en forma absoluta. Es mucho lo que puede argumentarse a favor o en contra, por lo cual, estas líneas no deben considerarse excluyentes sino orientativas.

*1. El PEI es un instrumento para guiar coherentemente la gestión de un establecimiento escolar; en él se reúnen y presentan de forma ordenada los contenidos de las leyes y reglamentos que regulan la educación escolar.*

Se acuerda con la primera afirmación de la frase. Sin embargo, se discrepa con la concepción del contenido del PEI. Supone una visión restringida y administrativa de lo que podría ser un Proyecto Educativo Institucional. Las leyes y normativas pueden servir para establecer los límites de los acuerdos que se tratan de construir, nunca para encorsetarlos y burocratizarlos. Aún reconociendo que las parcelas de autonomía de nuestras escuelas no son todo lo amplias que desearíamos, existen zonas de autonomía suficientes para que cada establecimiento pueda plasmar sus planteamientos de manera particular y definir sus propios caminos.

*2. La organización interna del PEI como documento es discrecional, depende de cómo lo conciben las personas que lo elaboren, de las convenciones que se utilicen en cada escuela y de las instrucciones de la normativa provincial.*

Esta afirmación es correcta. No obstante, el contenido del PEI podría tener estos apartados:

- a) Orientaciones Generales (Notas de Identidad, Objetivos Generales y Estructura Organizativa).
- b) Programación Curricular.
- c) Reglamento Institucional.

*3. El PEI es una herramienta que recoge los acuerdos que establecen los miembros de la comunidad educativa en relación a cómo llevan a cabo su propuesta curricular y a cómo pretenden mejorarla.*

Esta afirmación es incompleta. El PEI, efectivamente comunica los acuerdos en relación al ámbito académico/curricular, pero también debe proporcionar informaciones sobre los compromisos y pactos en relación a las prácticas referidas a los otros

ámbitos o áreas de actividad, es decir: gobierno institucional, administrativo, de los recursos humanos y de los servicios

*4. El PEI es un instrumento que, dado su contenido, sólo deben conocer y utilizar los docentes.*

Esto es incorrecto. El Proyecto Educativo es institucional, es decir de toda la comunidad educativa. Para que el PEI sea asumido y, en definitiva, desarrollado y útil, debe ponerse interés en su difusión y conocimiento mediante mecanismos diversos entre los cuales la participación al elaborarlo suele ser el más eficaz.

*5. El Director de la escuela y, en su caso, el Equipo de Conducción es quien debe elaborar el PEI y proponer su aprobación al Equipo docente.*

Tampoco se está de acuerdo con esta afirmación. El Director y el Equipo de Conducción asumen la responsabilidad de que se elabore pero procurarán implicar a los demás en esa elaboración mediante una participación activa. Difícilmente se conseguirá eficacia con un PEI que han aprobado las personas que no intervinieron en su elaboración.

*6. Al elaborar un PEI hay que optar decididamente por un itinerario inductivo o deductivo y no abandonarlo.*

Pueden obtenerse algunos resultados satisfactorios de esa manera, pero no es necesaria una opción radical. Conviene recordar que, en la práctica de la elaboración del PEI, los procesos nunca serán puramente deductivos o inductivos sino que siguen procesos en los que concurren ambos itinerarios.

*7. El éxito en la elaboración de un PEI supone considerar seriamente la importancia de las dos primeras fases motivación/ justificación/ sensibilización y la planificación.*

Totalmente de acuerdo. No prestar atención a esas fases o transitarlas demasiado rápido ha sido la causa de muchos de los fracasos en escuelas que pretendían elaborar su PEI. Conviene durante esos períodos desarrollar múltiples actuaciones en las que predomine el interés por los procesos informativos y la diagnosis de los recursos reales disponibles, especialmente el tiempo.

*8. Es necesario realizar un diagnóstico institucional durante las primeras fases de elaboración del PEI. Para ello será suficiente analizar hasta qué punto se cumplen las normas y reglamentos en la escuela y cómo influyen en ella.*

No se concuerda con la totalidad de esta afirmación. El diagnóstico, además de tener en cuenta el marco legal y reglamentario, debe considerar el análisis del funcionamiento de la escuela y las características del entorno social y cultural en el que la escuela está inmersa.

*9. Para que la evaluación de un PEI sea fiable lo mejor es analizar su contenido, es decir, el texto que lo comunica y ver hasta qué punto está completo.*

Se coincide parcialmente con esta afirmación. Analizar el texto del contenido en el que se comunica el PEI puede proporcionar datos útiles para evaluarlo, pero tal vez dispondríamos de informaciones más eficaces si analizamos también cómo se elaboró el proyecto (el proceso en todas sus fases), cómo se difunde entre los miembros de la comunidad escolar o cómo se aplica. En realidad, la evaluación más eficaz sería aquella que tuviera como objeto de estudio los efectos del PEI, los resultados que se obtienen aplicándolo.

*10. La evaluación de la aplicación de un PEI a través del desarrollo de los diferentes Planes Específicos que conforman el Plan Anual es un procedimiento adecuado y fiable.*

La apreciación es exacta. Aunque también se puede evaluar la aplicación de un PEI a través de:

- la reflexión personal de cada docente sobre su práctica en el aula,
- la reflexión colectiva con ayuda de pautas generales de análisis,
- el control periódico y sistemático de algunos aspectos o indicadores que se hayan señalado de antemano como prioritarios y relevantes.

*11. La elaboración de Proyectos Educativos Institucionales constituye una novedad en nuestras escuelas, un aporte reciente que es consecuencia de los procesos de aplicación de las reformas educativas que tienen lugar actualmente en nuestro país.*

No se concuerda con esta afirmación. Desde hace bastantes años, en nuestro país existen establecimientos escolares innovadores que han ido construyendo y consensuando acuerdos para guiar coherentemente sus prácticas educativas y que han hecho esfuerzos por escribirlos y reunirlos en documentos internos a los que han dado nombres diversos. Los PEI no son, pues, novedad o descubrimiento reciente. Tal vez la novedad consista en que, en estos momentos, se sugiere de forma general, que todas las escuelas sigan el ejemplo de las que se adelantaron y fueron más innovadoras.