

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 Gairin, 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.	La propuesta de capacitación a distancia	11
2.	Organización de contenidos	13
3.	Los materiales de la capacitación	15
4.	Guía para el uso de los soportes	19
4.1.	Materiales multimediales	19
4.1.1.	Soportes gráficos.....	19
4.1.2.	Soporte informático.....	21
4.1.3.	Soporte audiovisual.....	21
4.2.	Sistema tutorial	22
4.2.1.	¿Cómo aprovechar mejor el espacio de tutorías?.....	22
5.	Fichas de actividades: orientaciones para su utilización	23
6.	Esquema conceptual	25
7.	Fichas del Manual N° 1: Innovación y gestión	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.	Fichas del Manual N° 2: La función directiva	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

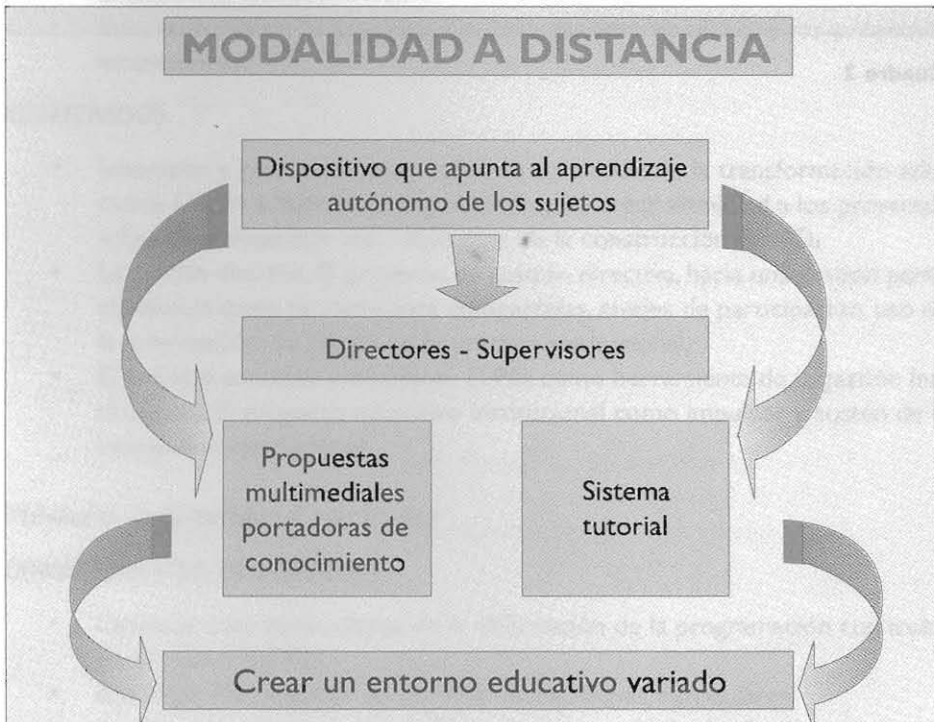
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 2	69
	- Ficha N° 3: Niveles de participación.....	71
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 3	73
	- Ficha N° 4: Síntesis conceptual	75
	- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 4.....	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
9	Fichas del Manual N° 3: Proyecto Educativo Institucional	97
	- 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

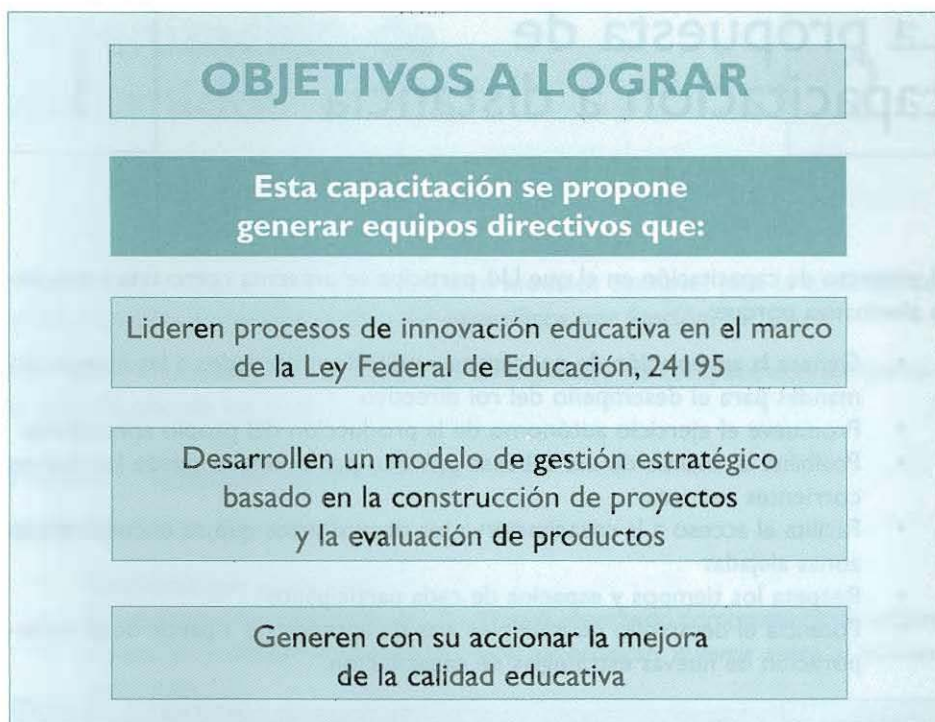
I

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.