

37.012

A 37 m

**CURSO PARA SUPERVISORES Y
DIRECTORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

Módulo guía

- **Orientaciones para el abordaje del dispositivo**
- **Recorridos propuestos para la contextualización del dispositivo**



Módulo guía

INV	002160
SIG	37.012
LIB	A 37 m

- ***Orientaciones para el abordaje del dispositivo***
- ***Recorridos propuestos para la contextualización del dispositivo***



Ministerio de Cultura y Educación de la Nación
Secretaría de Programación y Evaluación Educativa
Subsecretaría de Gestión Educativa
Dirección Nacional de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente

Ministro de Cultura y Educación de la Nación
Dr. Manuel Guillermo García Solá

Secretario de Programación y Evaluación Educativa
Prof. Sergio Luis España

Subsecretaria de Gestión Educativa
Lic. Irene Beatriz Kit

Estimado colega:

Seguramente a usted, como a todos quienes conformamos hoy el Sistema Educativo, le preocupa seguir desarrollando competencias que fortalezcan el ejercicio de su rol como directivo/a o supervisor/a. Quizás por eso, se ha detenido a analizar el abundante material que conforma el "Curso de Capacitación a distancia para supervisores y directivos de instituciones educativas". Se preguntará entonces, cómo aprovechar al máximo sus posibilidades, adecuando su contenido y la metodología propuesta a la necesidad de nuevos conocimientos y estrategias que requiere la especificidad de su rol y también, a su disponibilidad de tiempo. Cuestionarse sobre las posibilidades de apropiación del material, es en parte, considerar las posibilidades de **contextualización**. Tarea, por cierto, nada sencilla.

Justamente la contextualización, para una modalidad de capacitación a distancia, es tanto un desafío como una oportunidad. Pensada para destinatarios que por diversas razones no pueden acceder a propuestas presenciales, requiere que los sujetos realicen adaptaciones que respondan a las particulares realidades en las que desenvuelven sus prácticas. El reconocimiento de las necesidades y prioridades de los diversos contextos, la atención a la diversidad, la construcción compartida de los conocimientos, la posibilidad de adaptación crítica y reflexiva de los materiales, forman parte de los múltiples aprendizajes que se generan con una modalidad de este tipo.

El objetivo del Módulo Guía es doble. Por un lado, poner a su disposición orientaciones para abordar el dispositivo desde distintas alternativas. Por otro, describir algunas propuestas de recorridos planteados desde la previsión de las necesidades de los diversos destinatarios.

Esperamos que este material le resulte de utilidad y, una vez más lo saludamos, con el deseo de que esta iniciativa nos siga acercando y promueva nuevos y fecundos intercambios.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long vertical stroke.

Lic. Irene Beatriz Kit

Subsecretaria de Gestión Educativa

Coordinación:

Graciela Feijó
Estela Soriano

Equipo de redacción:

Cecilia Flood
Margarita Marturet
Estela Soriano
Mariana Salas
Susana Mamanis
Elisa Lemos
María Luz Chechile
Mercedes Espósito
Beatriz Kohen
Mirta Mayorga
María Inés Luca
Francisca Fischbach
Adriana Serulnikov

Redacción y corrección de estilo:

Adriana Serulnikov
Estela Soriano

Índice

PARTE I: Orientaciones para el abordaje del dispositivo.

Presentación.....	13
1. Algunas preguntas frente al Módulo Guía	15
2. Algunas respuestas frente a las preguntas.....	15
2.1. ¿De qué manera puedo leer el material?	15
2.2. ¿Qué temas trata el material y cómo está organizado?	17
2.2.1. Acerca de los módulos.....	17
2.2.2. Acerca de los soportes	20
2.3. Este material: ¿me ayudará a resolver problemas que se presentan en la práctica diaria?	24
2.4. ¿El material me permitirá construir herramientas de gestión?	25
2.5. ¿Podré integrar mis saberes con los contenidos propuestos por este material?	25
2.6. ¿ Puedo elegir distintos recorridos?	26
Propuesta A	26
Propuesta B	31

PARTE II: Recorridos propuestos para la contextualización del dispositivo (Propuesta B)

Presentación.....	35
1. Recorrido 1. Propuesta centrada en las competencias necesarias para el desempeño del rol de conducción	37
1.1 Itinerario 1: Líneas de acción para la implementación y seguimiento del PEI	37
1.2. Itinerario 2: Reflexión y trabajo sobre el rol.....	39
1.3. Itinerario 3: Análisis del diseño y del desarrollo del curriculum.....	42
1.4. Itinerario 4: Inclusión de la función tutorial en la institución	43
1.5. Itinerario 5: Planificación de encuentros de capacitación interna o jornadas de actualización.....	44
2. Recorrido 2. Propuesta centrada en las problemáticas propias de los diferentes niveles del sistema educativo formal	46
2.1. Propuesta de itinerario para Nivel Inicial.....	46

2.1.1.	Introducción	46
2.1.2.	Ejemplos de itinerarios	47
2.1.3.	Esquema organizador de los itinerarios.....	48
2.1.4.	Adaptaciones sugeridas para el uso del material	52
2.2.	Propuesta de itinerario para EGB 1 y 2	60
2.2.1.	Introducción	60
2.2.2.	Esquema organizador de los itinerarios.....	61
2.2.3.	Ejemplo de itinerarios	67
2.3.	Propuesta de itinerario para EGB 3	69
2.3.1.	Introducción	69
2.3.2.	Esquema organizador de los itinerarios	71
2.3.3.	Ejemplo de itinerarios	74
2.4.	Propuesta de Itinerario para Nivel Polimodal.....	77
2.4.1.	Introducción	77
2.4.2.	Esquema organizador de los itinerarios.....	79
2.4.3.	Ejemplo de itinerarios	83
2.5.	Propuesta de itinerarios para la Formación Docente.....	87
2.5.1.	Introducción	87
2.5.2.	Esquema organizador de los itinerarios.....	88
2.5.3.	Ejemplo de itinerarios	101
3.	Recorrido 3. Propuesta centrada en las problemáticas propias del sujeto que aprende	107
3.1.	Propuesta de itinerario para la Educación Especial	107
3.1.1.	Introducción.	107
3.1.2.	Esquema organizador de los itinerarios.....	109
3.1.3.	Ejemplo de itinerarios	109
3.2.	Propuesta de itinerario para la Educación de Adultos.....	112
3.2.1.	Introducción	112
3.2.2.	Esquema organizador de los itinerarios.....	114
3.2.3.	Ejemplo de itinerarios	117
3.2.4.	Adaptaciones sugeridas para el uso del material	118
4.	Recorrido 4. Propuesta centrada en las problemáticas características de la zona geográfica.....	124
4.1.	Propuesta de itinerario para la Educación Rural.....	124
4.1.1.	Introducción	124
4.1.2.	Esquema organizador de itinerarios para directivos y supervisores...	128
4.1.3.	Ejemplo de itinerarios	133

Parte I: Orientaciones para el abordaje del dispositivo

Parte I: Orientaciones para el abordaje del dispositivo

Presentación

Usted ha recibido un conjunto de materiales correspondientes al Curso de Capacitación a Distancia para Supervisores y Directores de Instituciones Educativas. El dispositivo está constituido por:

<i>manuales</i>
<i>fichas de actividades</i>
<i>software</i>

Seguramente el primer contacto con este material le generará expectativas respecto a su análisis, estudio y utilización. Para eso hemos diseñado este Módulo Guía, cuyo propósito es brindar elementos que faciliten:

- La apropiación de los contenidos incluidos en los manuales y las fichas de actividades.
- La sistematización e integración de aportes provenientes de diferentes marcos teóricos.
- La reflexión sobre las funciones y tareas inherentes al rol a partir de algunos ejes problemáticos, estructurales y coyunturales.
- La circulación e intercambio de saberes y experiencias.
- La concreción de un proceso de autoaprendizaje que conjugue las inquietudes de desarrollo profesional con las limitaciones de tiempo y de desplazamiento espacial de los adultos.

Este Módulo también tiene como propósito aclarar cuestiones relacionadas con los cambios que se han realizado en este dispositivo de capacitación. Las mismas se vinculan con:

- **La organización de los módulos**, ya que se han desagregado algunos temas y constituido nuevas agrupaciones. Encontrará que los módulos propuestos no están numerados, para facilitar la adecuación a los diferentes recorridos seleccionados. De todos modos, este tema es explicado de manera detallada en el apartado 3.2.1: “Acerca de los módulos”, en este material.
- **Las ideas clave y los resúmenes**, ya que éstos han sido reformulados, completados y ampliados, en una revisión del material. Estas especificaciones están incluidas en el documento anexo, que se adjunta a la entrega de los manuales.

Estas modificaciones y adecuaciones se realizaron en función de un proceso de evaluación continuo de los materiales. Proceso que se transforma en un seguimiento cons-

tante si fue diseñado, como en este caso, según el modelo Clásico tipo “C” con “implementación controlada”.¹

Fundamentalmente, el presente Módulo Guía incluye algunos criterios generales y operativos para que usted organice su aprendizaje con el material recibido.

De esta manera intentamos favorecer su protagonismo en la apropiación significativa de los contenidos del curso.

¹ “El Modelo Clásico tipo C fue descrito por Roger A. Kaufman. Este modelo se resuelve a través de cuatro pasos sucesivos: a) Definición de la meta genérica, b) Elaboración del curso, c) Implementación controlada del curso, d) Evaluación. La evaluación previa de los materiales, o la experiencia piloto, se reemplaza por un modelo gradual, monitoreo en forma permanente, que hace hincapié en los soportes que conforman el sistema, con el propósito de anticipar posibles alteraciones en la realización.

1. Algunas preguntas frente al Módulo Guía

Si usted ha decidido utilizar el material como aporte bibliográfico a su tarea cotidiana es probable que luego de hojear sus páginas se pregunte:

- ¿De qué manera puedo leerlo?
- ¿Qué temas trata y cómo está organizado?
- ¿Me ayudará a resolver problemas que se presentan en mi práctica diaria?
- ¿Me permitirá construir herramientas de gestión?
- ¿Podré integrar mis saberes con los contenidos propuestos?

2. Algunas respuestas frente a las preguntas

Sin pretender agotarlas todas, iremos respondiendo una a una algunas inquietudes con las que usted quizás se identifique.

2. 1. ¿De qué manera puedo leer el material?

Son muchos los caminos para abordar el material. Aquí sólo analizaremos dos posibilidades. Una tiene que ver con seguir el **orden de presentación** de la propuesta. Otra prevé la posibilidad de plantearse previamente **problemas significativos** para su práctica.

Una forma habitual de comenzar la lectura de un material, es hacer una primera exploración. En este primer contacto usted va construyendo información significativa acerca del mismo.

Para organizar la lectura exploratoria del material, le sugerimos:

Hojear los manuales. De este modo usted obtendrá una visión panorámica del contenido y centrará su atención en algunos temas.

Una posibilidad es comenzar leyendo:

<i>los índices</i>
<i>los esquemas conceptuales</i>
<i>las ideas clave (de cada capítulo)</i>
<i>los resúmenes</i>

También lo guiarán los títulos, subtítulos, cuadros, gráficos, resaltados y resúmenes finales de cada capítulo. Todos estos elementos aportan mucha información sobre el texto, aún antes de su lectura.

Esta tarea le permitirá anticipar el contenido de manuales y fichas y, lo que es más importante, visualizar la información que a su criterio sea más relevante

En una segunda instancia y para garantizar una apropiación significativa del material, es necesario que usted realice una lectura exhaustiva y específica .

Es probable que le interese:

Explorar las fichas de actividades. Revisando las primeras hojas de la carpeta de actividades usted encontrará una descripción de su contenido con el objetivo de facilitar su comprensión:

1. La propuesta de capacitación a distancia

Este apartado da cuenta de manera sintética del conjunto de elementos que componen la propuesta de capacitación, a la vez que explicita los objetivos que se desean alcanzar.

2 . Organización de contenidos

Se mencionan los contenidos seleccionados y las competencias a desarrollar en cada uno de los módulos.

3. Los materiales de la capacitación

Incluye una descripción de los temas abordados en cada uno de los soportes que conforman la propuesta.

4. Guía para el uso de los soportes

Explica soporte por soporte, su formato y las guías propuestas en cada caso para facilitar su apropiación.

5. Orientaciones para la realización de las fichas de actividades

Explicita los objetivos, el tipo de tarea y las estrategias para la resolución de las fichas propuestas. también se presentan los íconos y ayudas que orientan la resolución de las fichas.

6. Esquema conceptual

Cada conjunto de fichas correspondientes a un manual, posee al comienzo un esquema conceptual que responde al recorrido teórico de ese tramo.

Todos estos apartados generales le facilitarán la comprensión de la lógica con que se han elaborado los materiales. Al mismo tiempo obtendrá orientación para la elección de las primeras fichas a trabajar y la ubicación de las mismas en la totalidad de la propuesta.

Preste especial atención a la *Guía para el uso de los soportes*, presente en las carpetas de actividades. Con ella podrá caracterizar las fichas y establecer su vinculación con los manuales y el software. Sin embargo, conviene aclarar que cada soporte constituye una unidad en sí misma. Es usted quien decide con cuál de ellos se siente más inclinado a iniciar el recorrido.

2.2. ¿Qué temas trata el material y cómo está organizado?

Comenzaremos por indicar qué contenidos desarrolla cada módulo. Específicamente, los ejes principales y las herramientas con que usted contará una vez que haya realizado su propio recorrido por manuales, fichas y software para analizar estos elementos en cada uno de los módulos, para luego indagar a cerca de los soportes gráficos e informáticos.

2.2.1. Acerca de los módulos

El material consta de distintos módulos, reorganizados tal como fue planteado en función del proceso de implementación controlada. Además, cada módulo es autónomo, por lo que hemos decidido evitar numerarlos para evitar confusiones.

Estos son los ejes temáticos y las herramientas que usted encontrará en cada módulo:

Módulo: Gestión institucional

Contiene un *marco general* con tres ejes temáticos:

<i>Innovación y gestión</i>
<i>Función directiva</i>
<i>Proyecto educativo institucional</i>

Este material colabora en la comprensión de ciertos conceptos claves vinculados a la gestión de instituciones en proceso de transformación educativa. Por eso consideramos conveniente tomarlo como módulo inicial.

En este Módulo usted encontrará ideas, conceptos y *herramientas* para:

- La gestión de proyectos
- La coordinación de equipos de trabajo
- El asesoramiento y el liderazgo de instituciones que incorporan nuevos roles y funciones
- La Intervención sobre la organización a fin de generar viabilidad a los proyectos innovadores.

Módulo: Gestión curricular

Propone la reflexión acerca de la tarea de enseñanza en la escuela, de los principios psicopedagógicos que la fundamentan, del desarrollo curricular y del papel del docente como mediador del curriculum y como tutor-orientador.

Salvo que usted se acerque al módulo movido por un interés particular hacia alguna de las temáticas propuestas, le recomendamos organizar su lectura siguiendo la numeración de los manuales:

<i>Aprender a pensar en la escuela</i>
<i>El desarrollo curricular</i>
<i>El proyecto de orientación y tutoría</i>

En este Módulo encontrará conceptos, reflexiones y herramientas para:

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

Si usted es Rector o Supervisor de Institutos de Formación Docente, dada la especificidad de su tarea, encontrará una propuesta adecuada para el desarrollo del Módulo de Gestión Curricular, planteada de la siguiente manera:

El Módulo de Gestión Curricular está constituido por los manuales:

<i>Aprender a pensar en la escuela</i>
<i>El desarrollo curricular</i>
<i>El proyecto de orientación y tutoría</i>

La propuesta consiste en la lectura de los mismos, con el propósito de abordar el marco teórico desarrollado, pero sin incluir el trabajo con las fichas que los acompañan, dado que las mismas hacen referencia a otros niveles. Para completar el desarrollo de las temáticas específicas referidas a la gestión curricular, le proponemos los siguientes materiales:

La formación docente
Capacitación e investigación
Fichas: correspondientes a los manuales 11 y 12.

En este módulo los rectores y/o supervisores de Formación Docente Continua encontrarán herramientas para:

- Implementar las nuevas funciones de la Formación Docente Continua: formación, capacitación e investigación.
- Asesorar y apoyar al resto de los integrantes de la institución para avanzar sobre los procesos de transformación ya implementados y revisar los cambios producidos.

Módulo: Gestión administrativa

En este módulo se trata la dimensión de la gestión administrativa como componente del quehacer directivo y además, como un contenido a resignificar. En él encontrará reflexiones y herramientas para:

- Implementar diferentes técnicas de recolección de información.
- Utilizar la información para orientar la toma de decisiones.
- Resignificar los aportes de la tarea administrativa en los nuevos requerimientos de la gestión institucional.

Módulo: Evaluación institucional

En este módulo se plantean distintas concepciones de evaluación, tanto se refieran a la evaluación del aprendizaje, al aula como contexto de evaluación, como a los diversos tipos de evaluación (diagnóstica, sumativa, formativa).

En este Módulo encontrará herramientas para:

- Desarrollar una visión integral de los procesos institucionales a través de la evaluación.
- Revisar las condiciones institucionales a partir del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de los aprendizajes de los alumnos.
- Resignificar la función de la evaluación como acción educativa, superadora de la instancia de control de resultados.

Módulo: Nuevas estrategias de gestión

Propone un marco para profundizar la complejidad del proceso de gestión de las organizaciones. En él se desarrolla:

- el trabajo en redes institucionales
- la institución y su relación con otras instituciones
- la participación y la comunicación,
- el análisis y la resolución de conflictos

En este módulo encontrará conceptos, reflexiones y *herramientas* para:

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

Módulo: Función supervisora

Se desarrollan contenidos que permiten analizar el rol del supervisor en la actualidad: su campo de trabajo, las tareas que implica, las decisiones a su cargo y el proyecto educativo de la supervisión y sus componentes.

En el desarrollo de estas temáticas se focalizan problemas específicos del rol del supervisor:

En cualquier caso, usted encontrará conceptualizaciones y herramientas para:

- 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 educativas.

Una vez analizados los módulos, analicemos los soportes.

2.2.2. Acerca de los soportes

Este programa de capacitación a distancia desarrolla su propuesta de enseñanza a través de diversos soportes didácticos:

- El soporte gráfico
 - Manuales
 - Fichas
- El soporte informático
- El soporte personal: la acción tutorial

En este caso, usted recibe los dos primeros soportes ya que su provincia ha elegido este material como parte de la biblioteca institucional.

¿Qué características tienen los soportes didácticos mencionados?

a. El soporte gráfico

Los manuales

Los manuales constituyen el soporte teórico de la propuesta de capacitación. Los textos intentan facilitar la comprensión de los conceptos desarrollados a partir de:

- incluir preguntas o ejercicios que orientan los procesos de reflexión
- facilitar el análisis de los conceptos planteados
- referenciar los contenidos con las prácticas educativas cotidianas.

Por otra parte, la diagramación y organización de los manuales responde al objetivo de favorecer la autoformación. En ellos se ofrecen herramientas que le facilitan el control de su proceso de aprendizaje. Los iconos que usted encontrará a lo largo del manual, orientan la lectura y la identificación de cada uno de los apartados que lo componen y su articulación con el soporte informático.

Cada manual se organiza según los siguientes apartados:

- *Índice*
- *Introducción*, que incluye un mapa de contenidos
- *Capítulos organizados según esta secuencia:*
 - introducción
 - ideas clave (las del Manual y del anexo complementario)
 - desarrollo del contenido (incluye casos, ejemplos, preguntas problematizadoras)
 - resumen
- Un *glosario* de los conceptos-claves.
- *Bibliografía* sugerida (la mayoría de los textos forma parte de la Biblioteca Profesional Docente).

La carpeta de actividades

La carpeta de actividades contiene **fichas de trabajo**, conformadas por actividades que favorecen la autodidaxia, a través de la apropiación de los contenidos, de su recreación y transferencia a la práctica educativa.

Además, usted cuenta con orientaciones que le permitirán chequear la resolución de cada actividad, y así ejercer autocontrol de su propio proceso de aprendizaje.

Las actividades trabajan tanto con *los contenidos del manual*, profundizando e integrándolos como con *procedimientos* que posibilitan la construcción de herramientas de intervención en su ámbito laboral.

En síntesis, las actividades incluyen:

- Ejercicios de comprensión y análisis del marco teórico del manual correspondiente.
- Ejercicios de autoanálisis del desempeño profesional en relación con los ejes propuestos
- Instrumentos para facilitar un análisis crítico de cada realidad educativa, fortaleciendo criterios para la toma de decisiones.
- Alternativas y estrategias de acción transferibles a la práctica cotidiana en los diversos ámbitos

Usted encontrará en el comienzo de cada carpeta una **ficha inicial** diseñada para facilitar la explicitación de sus ideas previas y otra **ficha final**, con el propósito de colaborar en su trabajo de identificación de logros alcanzados a la luz del proceso transitado.

El resto de las fichas se agrupan en dos tipos, diferenciadas por los íconos que figuran en el margen superior derecho.

- *Fichas de trabajo independiente*, compuestas por actividades que favorecen el aprendizaje autónomo, en tanto usted puede elegir en qué momento del proceso realizarlas. En algunos casos, estas fichas están acompañadas de una guía de análisis de las respuestas.
- *Fichas de envío al tutor* que, por organizar las actividades en función de las ideas claves del manual, por tender a la búsqueda de información y al análisis de problemas educativos propios del campo de la organización y la gestión, amplían su potencial, en el intercambio con colegas docentes.

b. El soporte informático

Esta propuesta de capacitación le permite disponer de software educativos que orientan la profundización de los contenidos y la realización de proyectos. En algunos manuales se propone el momento y el modo de utilización a través de un ícono de software.



A modo de síntesis y para facilitar la visualización de los soportes gráficos e informáticos, los siguientes cuadros muestran la reorganización del programa y su conformación:

Módulo: Gestión Institucional

MANUALES	1. Innovación y gestión 2. La función directiva 3. El proyecto educativo institucional
FICHAS	30 fichas de trabajo - 9 de envío al tutor
SOFT INFORMÁTICO	"Proyecto educativo institucional"

Módulo: Gestión Curricular

MANUALES	4. Enseñar a pensar en la escuela 5. El desarrollo curricular 6. Proyecto, orientación y tutoría
FICHAS	30 fichas de trabajo - 9 de envío al tutor

Módulo: Gestión curricular para rectores y supervisores de IFD

MANUALES	4. Enseñar a pensar en la escuela 5. El desarrollo curricular 6. Proyecto, orientación y tutoría 11. La Formación Docente 12. Capacitación e investigación
FICHAS	20 fichas de trabajo - 6 de envío al tutor Correspondientes a los Manuales 11 y 12

Módulo: Gestión administrativa

MANUALES	7. La gestión administrativa
FICHAS	10 Fichas de trabajo - 3 de envío al tutor

Módulo: La evaluación institucional

MANUAL	8. La evaluación institucional
FICHAS	10 Fichas de trabajo - 3 de envío al tutor
SOFT INFORMÁTICO	" La evaluación institucional"

Módulo: Nuevas estrategias de gestión

MANUALES	9. Nuevas estrategias de gestión
FICHAS	10 Fichas de trabajo - 3 de envío al tutor

Módulo: La función supervisora

MANUAL	10. La función supervisora
FICHAS	10 Fichas de trabajo - 3 de envío al tutor

Continuemos contestando las preguntas iniciales...

2.3. Este material ¿me ayudará a resolver problemas que se presentan en mi práctica diaria?

He aquí otra pregunta clave que formulamos al comenzar este Módulo Guía. Acercamos algunas respuestas haciendo pie en la especificidad de cada rol.

Comencemos por el **rol del supervisor**.

Hay ciertos rasgos que caracterizaron tradicionalmente al rol del supervisor: ser bisagra de diversas demandas, un trabajo individual, solitario y aislado.

Cuando se crearon los cargos de supervisores o inspectores, las tareas que desarrollaron estuvieron vinculadas estrechamente con el control, con la vigilancia del cumplimiento de la normativa vigente. El supervisor fiscalizaba las instituciones para garantizar su funcionamiento según pautas homogéneas y, por lo tanto, sancionaba y "corregía las desviaciones". También la construcción del rol incluyó su participación en el desarrollo de planes de estudios y el asesoramiento a los niveles políticos.

En la actualidad, la mayoría de las/los supervisoras/es ha trabajado y trabaja para resignificar su rol fundacional. Este material se propone contribuir con el trabajo que la gran mayoría ha iniciado y conoce, ya que desde la transformación educativa se los considera (igual que a los directivos) promotores y en ocasiones líderes de innovaciones educativas y de procesos de transformación institucional.

El ámbito de trabajo de la supervisión abarca un amplio espectro de tareas que va desde la resolución de necesidades de las instituciones a su cargo, hasta los requerimientos de los niveles de conducción de la política educativa. En numerosas oportunidades el/la supervisor/a está obligado/a a aplicar normas que, si bien regularon la vida institucional durante muchos años, hoy no se adaptan completamente, a las demandas del contexto. Esto implica un proceso de reflexión sobre la práctica, para fortalecer los aspectos que a lo largo de los años han resultado positivos y mejorar los que no lo son.

¿Qué ocurre entonces con el **rol directivo**? La tarea de dirección en nuestro país estuvo ligada a procesos de planificación racional y sistemática. Como en el caso de la supervisión, también se asentó en los conceptos de control, jerarquía y autoridad.

Sin embargo, la naturaleza de los problemas que debe asumir la dirección de una institución tienen una fuerte impronta de multidimensionalidad, contingencia e intensidad. Por esta razón se plantea la necesidad de ordenar y redimensionar el conjunto de acciones, construyendo criterios y estrategias que permitan dar aquellas respuestas pedagógicas que hoy requiere cada comunidad educativa.

En este contexto, la especialización en el rol de conducción es un rasgo que merece ser acentuado. Constituye una posible respuesta a la necesidad de abarcar la compleji-

dad de la tarea asignada. Tarea que ubica al directivo en un lugar estratégico para el mejoramiento y la promoción del cambio en la escuela.

La función directiva tiene varios escenarios. Uno de ellos es el ámbito en que se produce la trama de relaciones institucionales. Es éste el ámbito que demanda al rol estrategias para la coordinación de equipos de trabajo, la articulación de procesos de elaboración, implementación y evaluación del PEI y de la Programación Curricular.

Una educación que responda a los nuevos desafíos debe ordenarse en función de realidades y necesidades claramente definidas. Requiere de profesionales de la educación con conocimientos y estrategias de intervención adecuadas.

Esta instancia de capacitación está diseñada con el objetivo de contribuir a este proceso de redefinición del rol supervisivo y directivo, proponiendo la apropiación de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales que faciliten la promoción de propuestas pedagógicas institucionales.

A esta altura, usted se preguntará si estos materiales le permiten construir herramientas de Gestión. A continuación abordaremos esta temática.

2.4. ¿El material me permitirá construir herramientas de gestión?

Toda innovación intenta proyectarse como práctica de crecimiento y desarrollo institucional. Quien la lidera necesita conocer con sistematicidad y profundidad la realidad escolar en la que se inscribe pero además, debe adquirir competencias para pilotear un proceso continuo de reflexión, planificación, implementación y evaluación de estos proyectos. Requiere entonces que disponga de herramientas para promover: la circulación de la información, la creación de equipos de trabajo ad-hoc, la facilitación de la participación, la solicitud de ayuda externa si fuera necesario, la búsqueda de soluciones a los problemas, etc. Y éstos, son los ejes de este material de capacitación.

Además, es probable que se le plantee otra legítima preocupación...

2.5. ¿Podré integrar mis saberes con los contenidos propuestos por este material?

Las dinámicas institucionales dependen básicamente del sistema de relaciones, de la actuación de supervisores, directivos y docentes. También de la forma en que se implementan los procesos organizativos, sujetos siempre a modificaciones que les impone el dinamismo de la propia realidad. Orientar esos procesos de acuerdo con los intereses y necesidades de la organización implica un desafío y supervisores y directores juegan un papel clave en la detección, planificación y realización de propuestas de mejora.

Esta capacitación fue diseñada con el propósito de contribuir en los procesos de innovación y de cambio que las instituciones han iniciado o se proponen iniciar y por ello promueve actividades que tengan un anclaje concreto en la realidad educativa.

Este proyecto de capacitación puede resultarle de utilidad para:

- Facilitarle la apropiación de conceptos y métodos adecuados a las nuevas demandas para el desempeño de sus roles.
- Promover el ejercicio autónomo de la producción del propio aprendizaje y acompañar el de sus colegas.
- Posibilitar el análisis de sus saberes práctico-profesionales desde las nuevas corrientes teóricas.
- Potenciar el desarrollo de múltiples vías de aprendizaje a partir de la incorporación de nuevas estrategias de capacitación.

2.6 ¿Puedo elegir distintos recorridos?

Sí, aquí presentamos dos posibilidades:

- a) Recorrido siguiendo el orden de presentación del material.
- b) Recorridos para la contextualización del dispositivo.

Propuesta a: Realizar un abordaje siguiendo el orden de presentación

Este abordaje implica seguir el orden propuesto, según la presentación del material. Ud. debe tomar el itinerario que se describe en los cuadros que se incluyen a continuación, en función del cargo que desempeña y el nivel que atiende.

Es conveniente que lea los cuadros comparándolos con lo descripto en el capítulo 3: Los materiales de la capacitación, páginas 17 y 18 de la carpeta de actividades ya que hemos incluido algunas variantes surgidas del proceso de evaluación permanente iniciado con la implementación del curso. (Ver fundamentación en el anexo de los materiales)

Cargos	Módulos	Manuales	Otros materiales
Directivos de instituciones de Nivel inicial, EGB, Polimodal y Regímenes especiales	Gestión Institucional	1. Innovación y gestión 2. La función directiva 3. El proyecto educativo institucional	- Carpeta de actividades - Software - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Gestión Curricular	4. Enseñar a pensar en la escuela 5. El desarrollo curricular 6. Proyecto de orientación y tutoría	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Gestión Administrativa	7. La gestión administrativa	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Evaluación institucional	8. La evaluación institucional	- Carpeta de actividades - Software - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Nuevas estrategias de Gestión	9. Nuevas estrategias de gestión	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros

Cargos	Módulos	Manuales	Otros materiales
Supervisores de instituciones de Nivel inicial, EGB, Polimodal y Regímenes especiales	Gestión Institucional	1. Innovación y gestión 2. La función directiva 3. El proyecto educativo institucional	- Carpeta de actividades - Software - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Gestión Curricular	4. Enseñar a pensar en la escuela 5. El desarrollo curricular 6. Proyecto de orientación y tutoría	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Gestión Administrativa	7. La gestión administrativa	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Evaluación institucional	8. La evaluación institucional	- Carpeta de actividades - Software - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Nuevas estrategias de Gestión	9. Nuevas estrategias de gestión	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	La función supervisora	10. La función supervisora	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros

Cargos	Módulos	Manuales	Otros materiales
Directivos de instituciones de Formación Docente	Gestión Institucional	1. Innovación y gestión 2. La función directiva 3. El proyecto educativo institucional	- Carpeta de actividades - Software - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Gestión Curricular	4. Enseñar a pensar en la escuela 5. El desarrollo curricular 6. Proyecto de orientación y tutoría 11. La Formación Docente 12. Capacitación e investigación	(No realizar las fichas correspondientes a los Manuales: 4, 5 y 6) - Carpeta de actividades correspondientes a los manuales 11 y 12 - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Gestión Administrativa	7. La gestión administrativa	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Evaluación institucional	8. La evaluación institucional	- Carpeta de actividades - Software - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Nuevas estrategias de Gestión	9. Nuevas estrategias de gestión	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros

Cargos	Módulos	Manuales	Otros materiales
Supervisores de instituciones de formación docente	Gestión Institucional	1. Innovación y gestión 2. La función directiva 3. El proyecto educativo institucional	- Carpeta de actividades - Software - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Gestión Curricular	4. Enseñar a pensar en la escuela 5. El desarrollo curricular 6. Proyecto de orientación y tutoría 11. La Formación Docente 12. Capacitación e investigación	(No realizar las fichas correspondientes a los Manuales 4, 5 y 6) - Carpeta de actividades correspondientes a los manuales 11 y 12 - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Gestión Administrativa	7. La gestión administrativa	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Evaluación institucional	8. La evaluación institucional	- Carpeta de actividades - Software - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	Nuevas estrategias de Gestión	9. Nuevas estrategias de gestión	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros
	La función supervisora	10. La función supervisora	- Carpeta de actividades - Materiales elaborados por la provincia - Otros

Propuesta b : Recorridos para la contextualización del dispositivo

Esta propuesta implica acercarse al material con un propósito determinado tanto sea para:

- Fundamentar teóricamente su tarea en la institución o zona de supervisión, a fin de profundizarla y/o reorientarla con diversos marcos teóricos.
- Encontrar respuestas a problemas planteados en su práctica, a través de propuestas de información y de reflexión.

A fin de concretar estas metas, se proponen cuatro **recorridos** posibles. Cada uno de ellos será desarrollado en la **PARTE II** de este Módulo Guía.

Finalmente, le recomendamos:

Utilizar los contenidos del material como herramienta para comprender su propia tarea. A través de los manuales y las fichas de actividades usted encontrará ejemplos y casos extraídos de la realidad institucional. A medida que avance en la lectura y el análisis podrá vincularlos directamente con su propia experiencia como director/a o supervisor/a. Establecer relaciones con su realidad cotidiana enriquecerá su capacidad de interpretarla y facilitará la comprensión de los conceptos incluidos.

Reconocer, analizar y fundamentar sus propias ideas y propuestas. Una forma es cotejarlas con las que propone el material. Sin duda, el trabajo con otros colegas enriquecerá el debate y el intercambio de ideas.

Formar grupos de discusión e intercambio permanente con colegas para compartir reflexiones y puntos de vista sobre la propia práctica. Además, para proponer alternativas de resolución a las problemáticas institucionales.

Suele ser de utilidad *escribir un diario de ruta o agenda* para registrar sus reflexiones, especialmente si trabaja solo. Es un buen recurso para apuntar hipótesis e ideas que puedan incidir en la organización de su práctica. Por ejemplo, prever adecuaciones para las planificaciones institucionales o ejes para el trabajo con los colegas. Puede iniciar este registro intentando responder a preguntas como:

- ¿Qué espero aprender a partir del abordaje de los manuales y la carpeta de actividades?
- ¿Qué llama más mi atención?, ¿qué aspectos despiertan mi inquietud?
- ¿Qué preguntas o dudas me surgen?
- ...

**Parte II: Recorridos
propuestos para la
contextualización del
dispositivo**

(Propuesta B)

Presentación

Esta propuesta implica acercarse al material con un propósito determinado tanto sea para:

- fundamentar teóricamente su tarea en la institución o zona de supervisión, a fin de profundizarla y/o reorientarla con diversos marcos teóricos, como para
- encontrar respuestas a problemas planteados en su práctica, a través de propuestas de información y de reflexión.

A fin de concretar estas metas, se proponen cuatro **recorridos** posibles. Cada uno de ellos comprende distintos **itinerarios**. Veamos primero, con qué recorridos se va a encontrar:

Recorrido 1:

Propuesta centrada en las competencias necesarias para el desempeño del rol de conducción. Especialmente aquellas relacionadas con la gestión de procesos de cambio o innovación en las instituciones.

Recorrido 2:

Propuesta centrada en las problemáticas propias de los diferentes niveles del sistema educativo formal. Especialmente aquellas más ligadas a la coyuntura de la transformación educativa. Los problemas así presentados no agotan la realidad.

Recorrido 3:

Propuesta centrada en las problemáticas propias del sujeto que aprende. Para ello se aborda: la Educación Especial y la Educación de Adultos.

Recorrido 4:

Propuesta centrada en las problemáticas características de la zona geográfica. En este recorrido se abordarán las temáticas propias de la Educación Rural.

Revisemos ahora los **itinerarios**. Éstos son instancias diferenciadas, tramos que abordan un problema específico del recorrido. Por ejemplo, en el *Recorrido 2*, encontrará cinco itinerarios. Cada uno se corresponde con un nivel del actual sistema educativo: Nivel Inicial, EGB, etc. Esto significa que Ud. debe seleccionar dentro de cada recorrido, el itinerario que mejor se adapta a sus necesidades.

Las propuestas planteadas pueden ser modificadas y reajustadas de acuerdo con sus propias necesidades y al contexto en el que se desempeña. Puede ocurrir que sus inquietudes y responsabilidades lo ubiquen a usted en más de un recorrido o itinerario.

Por ejemplo, usted puede ser supervisor/a de Nivel Inicial y también atender zonas urbanas y rurales. Al mismo tiempo, puede ser consultado por algún caso de alumno/a con necesidades especiales que se desea integrar a la escuela común. Es posible que entonces usted consulte tres de las propuestas presentadas.

Para facilitar la comprensión y elección de los recorridos e itinerarios le ofrecemos un esquema que incluye todas las alternativas consideradas:

Recorrido	Itinerario
1. Propuesta centrada en las competencias necesarias para el desempeño del rol de conducción.	<ul style="list-style-type: none"> • Itinerario 1: Análisis e implementación de líneas de acción para la construcción del PEI. • Itinerario 2: Reflexión y trabajo sobre el rol. • 3: Análisis del diseño y desarrollo del currículum. • Itinerario 4: Inclusión de la función tutorial en la institución. • Itinerario 5: Planificación de encuentros de capacitación interna o jornadas de actualización.
2. Propuesta centrada en las problemáticas propias de los diferentes niveles del sistema educativo formal	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Inicial • EGB 1 Y 2 • EBG 3 • Polimodal • Superior
3. Propuesta centrada en las problemáticas propias del sujeto que aprende	<ul style="list-style-type: none"> • Educación de adultos • Educación especial
4. Propuesta centrada en las problemáticas características de la zona geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Ámbito Rural

Recuerde que cada uno de estos recorridos ha sido diseñado con el objetivo de presentar una alternativa para la organización de su aprendizaje. Se trata de propuestas abiertas, que intentan ofrecer un marco a sus decisiones, dando lugar a todas las adecuaciones que crea necesarias.

I. Recorrido 1

Propuesta de itinerarios centrada en las competencias necesarias para el desempeño del rol de conducción

Estos itinerarios exploran diversas competencias relativas al ejercicio del **rol del directivo** y permiten hacer uso de las **carpetas de actividades**, conformadas por **fichas de actividades**. Si usted es supervisor evaluará la conveniencia de realizar este recorrido.

Según el problema que le resulta más relevante o urgente para el ejercicio de su rol usted eligirá un itinerario. En éste, encontrará una selección y secuenciación de fichas de actividades, que tiene por objetivo facilitar la focalización. Se seleccionan aquellas cuyo contenido aporta concretamente a la construcción de estrategias de acción-reflexión, que acerquen respuestas al problema priorizado por usted.

En un desarrollo que no pretende ser exhaustivo, se presentan las siguientes alternativas:

- **Itinerario 1:** Análisis e implementación de líneas de acción para la construcción del PEI.
- **Itinerario 2:** Reflexión y trabajo sobre el rol.
- **Itinerario 3:** Análisis del diseño y del desarrollo del currículum.
- **Itinerario 4:** Inclusión de la función tutorial en la institución.
- **Itinerario 5:** Planificación de encuentros de capacitación interna o jornadas de actualización.

I.1. Itinerario 1: Líneas de acción para la implementación y seguimiento del PEI

En el módulo de Gestión Institucional

Las fichas correspondientes a este módulo sugieren modos de abordar algunas problemáticas que inquietan tanto a supervisores como a directores; por ejemplo, la implementación de innovaciones a través de una gestión institucional transformadora, la conformación de equipos con capacidad de generar y sostener esas innovaciones y de elaborar proyectos específicos que las impulsen y concreten.

Para sostener los acuerdos que el colectivo escolar plasmó en el proyecto educativo institucional, es necesario disponer de estrategias para orientar y coordinar a los equipos docentes (o acompañar a los equipos directivos), en espacios destinados a tal fin.

En las fichas que figuran a continuación se ofrecen algunas herramientas que colaboran en el establecimiento de acuerdos, ejercitando algunas reglas de intervención. Además,

para que estos acuerdos puedan concretarse en prácticas, es necesario definir acciones, trabajar sobre la priorización, justificación y articulación de los proyectos planificados. Un cronograma y algunas preguntas sugeridas, le permitirán visualizar el estado de desarrollo de cada proyecto específico en su institución o zona de supervisión.

Usted cuenta para este fin, con las siguientes fichas:

Manual	Fichas	Actividades
Nº 2: La función directiva	Nº 2: El poder del experto	Todas
Nº 3: El proyecto educativo institucional	Nº 3: Fase de sensibilización del PEI	Todas
Nº 3: El proyecto educativo institucional	Nº 9: Construcción de acuerdos para el proyecto	Todas

En el módulo de Gestión Curricular

Las actividades desarrolladas en estas fichas ponen en juego el conocimiento de las principales teorías del aprendizaje. Abren también el análisis acerca de cómo actúan los supuestos básicos de estas teorías en las prácticas pedagógicas institucionales. Facilitan entonces:

- Realizar una evaluación diagnóstica de la institución.
- Analizar prácticas y modelos que se desarrollan en su escuela.
- Cotejar y comparar las directrices del PEI y la práctica real.

Muchos de los contenidos y actividades de estas fichas son de utilidad como disparadores en reuniones de capacitación, en jornadas de actualización o en encuentros de trabajo institucional sobre la programación curricular (especialmente para planificar estrategias de implementación). También podrán incluirse en las reuniones con equipos docentes de otras escuelas o en encuentros de equipos directivos de la zona (coordinadas por el supervisor) para intercambiar las evaluaciones realizadas y planificar estrategias de acción comunes.

Usted cuenta para este fin, con las siguientes fichas:

Manual	Fichas	Actividades
Nº4: Enseñar a pensar en la escuela	Nº 2: Las teorías del aprendizaje y la institución escolar	Todas
	Nº 3: Componentes del proceso de enseñanza y de aprendizaje	Actividad Nº 2
	Nº 4: Las condiciones del aprendizaje significativo	Todas
	Nº 9: Actividades de síntesis	Actividades Nº 1, 2 y 3

Para desarrollar el tema de la **evaluación institucional**, le sugerimos que tenga en cuenta las fichas seleccionadas en el itinerario 2, correspondientes al trabajo sobre el rol, donde se aborda esta temática.

I.2. Itinerario 2: Reflexión y trabajo sobre el rol

En el módulo de Gestión Institucional

Las actividades de este módulo proponen una mirada hacia el interior de la gestión para caracterizar el estilo y las formas de intervención más habituales. Las fichas incluyen un instrumento útil para la autoevaluación del director. También pueden ser aprovechadas por el supervisor en reuniones con los distintos equipos directivos a su cargo o como material de evaluación externa, considerando algunas adecuaciones necesarias.

Se presentan actividades relacionadas con las competencias necesarias para la implementación y seguimiento del PEI, como por ejemplo:

- Orientar la priorización de problemas en la evaluación y el seguimiento de los proyectos.
- Guiar la articulación entre proyectos específicos y entre éstos y el PEI.
- Coordinar y garantizar el trabajo en equipo necesario para el logro de los objetivos planteados en el PEI.

Usted cuenta para este fin, con las siguientes fichas:

Manual	Fichas	Actividades
Nº 2: La Función directiva	Nº 6: Estilos de dirección (I) Nº 8: Estilos de dirección (II)	Todas
Nº 3: El Proyecto educativo institucional	Nº 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos Nº 9: Construcción de acuerdos para el proyecto	Todas

En el módulo de Gestión Curricular

Se presentan herramientas y actividades en dirección al logro de competencias para la gestión curricular. Nos referimos a las tareas de:

- a. asesoramiento y orientación en la selección, organización y secuenciación de los componentes curriculares.
- b. análisis de las prácticas pedagógicas, por ejemplo, de la concepción de error presentes en las correcciones realizadas por los docentes.

- c. evaluación de las prácticas pedagógicas. Los instrumentos presentados para tal fin pueden ser completados y reelaborados según las necesidades específicas de la institución.
- d. tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del directivo. Propuestas para el logro de una comunicación eficiente con los integrantes de la institución. Se desarrollan ideas concretas para la planificación de reuniones donde se ponga en ejercicio el rol tutorial.

Usted cuenta para este fin, con las siguientes fichas:

Manual	Fichas	Actividades
N° 4: Enseñar a pensar en la escuela	N° 7: Una mirada desde la teoría psicogenética	Actividades N° 2 y 5
	N° 9: Actividades de síntesis	Actividad N° 3
N° 5: El desarrollo curricular	N° 10: La programación curricular y el PEI	Todas
N° 6: Proyecto, orientación y tutoría	N° 8: Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del Equipo Directivo	Todas
	N° 10: Autoevaluación del directivo	Actividad N° 1

En el módulo de Gestión Administrativa

Una de las tareas de un directivo o un supervisor es la obtención y sistematización de información para la toma de decisiones. Por eso, las fichas para directivos seleccionadas le proponen una mirada hacia la dimensión administrativa de su gestión.

Las herramientas y actividades presentadas le serán de utilidad para:

- a. El desarrollo de un modelo de gestión administrativa que le permita anticipar situaciones, jerarquizar problemas y guiar las distintas acciones institucionales en coherencia con lo planteado en el PEI.
- b. El empleo de la información como insumo para asesorar y construir prácticas innovadoras.
- c. La construcción de instrumentos que faciliten la recolección de información.
- d. Optimizar la gestión de recursos materiales, funcionales y personales de acuerdo a lo propuesto en el PEI, a la priorización de acciones y a la implementación de los proyectos específicos.

Manual	Fichas	Actividades
N° 7: La gestión administrativa	N° 2: Las tareas administrativas N° 3: Las tareas administrativas en relación con el PEI	Todas

(continúa)

(continuación)

	Nº 4: Otras formas de Gestión Administrativa Nº 6: La secretaría de la institución escolar como unidad de gestión Nº 7: La gestión de los recursos en una institución	Todas
--	---	-------

En el Módulo de Evaluación institucional

El proceso de evaluación es una tarea permanente cuya finalidad es orientar la práctica, en función del mejoramiento de la calidad educativa.

Las fichas seleccionadas le ofrecerán herramientas para:

- Desarrollar una visión integral de los procesos institucionales a través de la evaluación.
- Construir las diversas fases que constituyen el proceso de evaluación institucional: Planificación, implementación, análisis de la información, elaboración de informes y difusión de los resultados.
- Analizar y planificar la incorporación de instrumentos de evaluación institucional, del currículum y de los aprendizajes.
- La formación de equipos evaluativos (institucionales, por ciclo, interciclo, año, etc) para establecer criterios comunes que otorguen coherencia a las prácticas.
- Incorporar la autoevaluación institucional como práctica de mejoramiento de la oferta educativa.

Usted cuenta para este fin con las siguientes fichas:

Manual	Fichas	Actividades
Nº 8: La evaluación institucional	Nº 2: ¿Qué se entiende por evaluación? Nº 4: Los criterios de evaluación Nº 5: La autoevaluación institucional Nº 6: Implementación de un proyecto de evaluación institucional Nº 9: Las instrumentos de evaluación	Todas

En el Módulo de Nuevas Estrategias de Gestión

Las fichas que se proponen a continuación tienen como objetivo ofrecerle herramientas que pueden resultarle de utilidad para:

- Desarrollar estrategias que le permitan fortalecer el trabajo en red con otras instituciones u organizaciones no educativas.
- Evaluar los procesos de comunicación y los factores que los generan y diseñar estrategias de intervención.
- Analizar los conflictos institucionales y modos de resolución habituales, con vistas a generar estrategias para promover la construcción de una cultura colaborativa.

Con tal propósito, le sugerimos que elabore las siguientes fichas:

Manual	Fichas	Actividades
N° 9: Nuevas estrategias de gestión	N° 1: Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión N° 2: Las instituciones educativas y la construcción de redes N° 4: Las redes y la estructura organizativa N° 6: Los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución	Todas

En el Módulo de La función Supervisora

La redefinición del rol de supervisión está relacionada con las demandas que en la actualidad plantea el sistema educativo, por lo tanto implica una revisión de las tareas cotidianas, con el propósito de fortalecer los aspectos positivos y adecuar aquellos que lo requieran.

Las fichas que se presentan a continuación, tienen como propósito acompañarlo en este proceso de reflexión:

Manual	Fichas	Actividades
N° 10: La función supervisora	N° 3: Hacia la construcción del rol	Todas
	N° 5: El proceso de información para la toma de decisiones	Actividad N° 1, punto a) y actividad N° 2, completa
	N° 8: El trabajo en equipo desde la supervisión	Todas
	N° 9: Análisis de experiencias educativas	Todas

1.3. Itinerario 3: Análisis del diseño y del desarrollo del currículum

El análisis del diseño y del desarrollo del currículum, requiere de herramientas y actividades que colaboren en la tarea de asesorar y orientar a los equipos en la toma de decisiones. Concretamente en:

- La selección y planificación de los diferentes componentes curriculares en el marco de la programación curricular (desde un planteo general)
- La integración de contenidos. Se incluyen criterios orientadores para integrar o vincular contenidos. Por su grado de generalidad pueden ser empleados en los enfoques de las diferentes disciplinas y su integración.
- La toma de decisiones en torno a la metodología. Se plantean cuestiones relevantes a tener en cuenta a la hora de acordar con el equipo docente las estrategias metodológicas más adecuadas a las características de la institución.
- La toma de decisiones en torno a los materiales curriculares. Las actividades presentadas permiten analizar los Materiales que circulan en su institución y fa-

vorecen la construcción de una mirada global de la misma ya que proponen el análisis y la elaboración de criterios de selección comunes a todos los niveles.

- e. Evaluar el curriculum. Se incluyen propuestas para analizar las decisiones tomadas y los resultados obtenidos, con vistas a la orientación o reorientación de la tarea.

Usted cuenta para este fin, con las siguientes fichas:

Manual	Fichas	Actividades
N° 5: El desarrollo curricular	N° 3: La programación curricular institucional	Parte II (completa)
	N° 4: Una propuesta curricular integrada	Todas
	N° 7: Decisiones sobre los temas transversales	Todas
	N° 5: Las decisiones metodológicas en la programación	Actividad N° I
	N° 8: Decisiones sobre materiales curriculares (I)	Todas
	N° 9: Decisiones sobre materiales curriculares (II)	Todas
	N° 10: La programación curricular y el PEI	Todas

N° 8: La evaluación institucional	N° 3: La evaluación de los aprendizajes	Todas
	N° 4: Criterios de evaluación	Todas
	N° 8: La evaluación del curriculum	Todas

I.4. Itinerario 4: Inclusión de la función tutorial en la institución

La temática de la función tutorial puede ser trabajada en todos los niveles educativos, adecuándola a sus especificidades. Pueden tenerse en cuenta algunos de los siguientes ejes:

- Condiciones y objetivos de la función tutorial.
- Inclusión de la función tutorial en el PEI.
- Implementación de la acción tutorial .

Para profundizar estas temáticas le sugerimos el trabajo o lectura de las siguientes fichas:

Manual	Fichas	Actividades
N° 6: Proyecto, orientación y tutoría	N° 2: Condiciones institucionales de la función tutorial	Todas
	N° 3: La acción tutorial	
	N° 4: Objetivos de la acción tutorial	

En el Módulo "Nuevas Estrategias de Gestión"

Usted encontrará algunas propuestas para plantear los proyectos de orientación y tutoría en el marco de la gestión por redes. Le sugerimos trabajar con las siguientes fichas:

Manual	Fichas	Actividades
N° 9: Nuevas estrategias de gestión	N° 9: Constitución de redes en un espacio de proyecto de orientación y tutoría	Todas
	N° 10: Redes y equipos de Tutores y Tutorandos	Todas. Le permitirá reflexionar sobre la experiencia de tutores y tutorandos en el presente dispositivo.

I.5. Itinerario 5: Planificación de encuentros de capacitación interna o jornadas de actualización

Muchas de las herramientas y/o actividades presentadas en los puntos anteriores podrán ser de utilidad si usted, como director o supervisor necesita organizar y planificar reuniones con su/s equipo/s de trabajo. Algunas podrán servirle para focalizar cuestiones teóricas, mientras que otras serán más adecuadas para incluirlas en la planificación de estrategias concretas de acción.

Tenga en cuenta que en el Itinerario I se incluyeron alternativas para el análisis de las prácticas pedagógicas.

Recomendamos especialmente la realización de la ficha No.10 del manual 4, ya que propone diseñar un encuentro de capacitación donde se trabajan los principales contenidos del manual. Incluye también un instrumento de recolección de datos que le será de utilidad para que el diseño de dicha reunión sea congruente con las necesidades y conocimientos de los docentes.

Su propio recorrido en relación con la recuperación de ideas y de experiencias previas, propuestas en cada carpeta de actividades, le será de utilidad para la previsión de las instancias de capacitación. Estas propuestas suelen lograr un alto impacto entre los participantes de una instancia de capacitación presencial, porque permiten percibir cuánto y cómo las experiencias personales, la propia "biografía escolar", influyen en las prácticas pedagógicas concretas cotidianas.

Para trabajar con esta dinámica, puede considerar las siguientes fichas:

En el Módulo: Gestión Institucional

Manual	Fichas	Actividades
Nº 1: Innovación y gestión	Nº 1: La concepción del cambio	Todas
Nº 2: La función directiva	Nº 1: Las ideas previas acerca de la función directiva	Todas

En el módulo: Gestión Curricular

Manual	Fichas	Actividades
Nº4: Enseñar a pensar en la escuela	Nº 1: Ideas previas	Todas
	Nº 4: Las condiciones del aprendizaje significativo	Actividad Nº1 y 2
	Nº 7: Una mirada desde la Teoría psicogenética	Parte 2. Actividad Nº 4
Nº5: Desarrollo curricular	Nº 1: Acerca de las ideas previas	Todas

En el Módulo: Nuevas estrategias de Gestión

En la ficha propuesta encontrará algunas sugerencias para el análisis de los procesos de comunicación en su equipo de trabajo, que pueden facilitar los intercambios entre pares, en los espacios previstos para la reflexión sobre la práctica y la incorporación de nuevos aportes.

Para ello le proponemos:

Manual	Fichas	Actividades
Nº 9: Nuevas estrategias de gestión	Nº 5: Comunicación	Todas

2. Recorrido 2.

Propuesta centrada en las problemáticas propias de los diferentes niveles del sistema educativo formal

Propuesta de itinerarios para el uso de este material

El presente recorrido consta de cinco itinerarios. Cada uno se corresponde con un nivel de enseñanza del actual sistema educativo: Nivel Inicial, EGB 1 Y 2, EGB 3, Polimodal, Superior.

2.1. Propuesta de itinerario para Nivel Inicial

2.1.1. Introducción

Para abordar los materiales, tomamos como punto de partida, algunas situaciones problemáticas características del nivel. Estas situaciones serán tomadas como **ejes** que organizan el recorrido por manuales y fichas.

Ejes relativos a la problemática de

- **la articulación del nivel inicial con la EGB** (será desarrollado posteriormente)
- **la determinación de recursos** funcionales: tiempo, materiales, espacios y recursos personales: agrupamientos de docentes, alumnos y equipos de conducción.

El nivel ha realizado importantes innovaciones y transformaciones en estos aspectos de la organización: trabajo por rincones, uso de diferentes espacios en la sala y en la institución. Sin embargo, en algunos casos se observa un uso rutinario de estos recursos debido a la falta de revisión de los fundamentos en función de las propuestas pedagógicas.

- **el rol de la familia y su participación en la institución escolar.**
Debido a las características del sujeto de aprendizaje, la familia ocupa un lugar importante en la inserción del niño a la dinámica escolar. Sin embargo es necesario trabajar con estrategias claras de delimitación de la función y tipo de participación de los padres, evitando la superposición de roles y funciones.
- **Necesidad de revisar la noción de infancia y de sujeto.**
Se detecta en la ambigüedad de la conceptualización que los docentes y algunos equipos directivos tienen a la hora de pensar el destinatario. Esto se verifica en las propuestas didácticas, la selección de material, la direccionalidad de las charlas, los juegos, etc.

- **En relación con el concepto de enseñanza y la propuesta didáctica:**
Este nivel, configurado en los principios de la escuela activa, ha desarrollado una sobrevalorización de la actividad y se ha apropiado de un criterio básico: de interés de los alumnos para planificar las propuestas curriculares. Una de las consecuencias es la desvalorización de los contenidos curriculares y una preeminencia de la función recreativa por sobre el rol enseñante de la maestra jardinera.

Partiendo de estas consideraciones, se recortan estas necesidades o demandas:

- Redefinición del papel de los contenidos en el nivel inicial.
- Búsqueda del equilibrio entre el rol docente-recreador y un modelo centrado en los contenidos (primarización en sala de 5 años).
- Redefinición del concepto de enseñanza y aprendizaje.
- Falta de criterios comunes en la planificación, como por ejemplo en: trabajo por proyectos, selección y organización de contenidos

2.1.2. Ejemplo de itinerarios

Situación seleccionada: LA ARTICULACION

Una de las preocupaciones del nivel inicial: es **la articulación con la EGB**. Por ser una situación muy abarcativa, hemos considerado los ejes desarrollados en el punto anterior: la definición del nivel inicial, el sujeto de aprendizaje al cual atiende y el lugar que ocupan los contenidos.

Si bien el nivel inicial desarrolla un perfil que le es propio, no pierde de vista su función propedéutica en relación con los niveles que le siguen. Esto significa que en este nivel se comienzan a construir competencias que serán la base para aprendizajes posteriores. No tener en cuenta esta articulación puede producir rupturas importantes en los procesos vivenciados por los alumnos y consecuentemente, ser una de las causas del fracaso escolar.

La articulación no debe ser entendida como una pretensión de continuidad entre ambos niveles en el sentido de homologación de modos de trabajo, ni como una subordinación de un nivel por sobre otro. Supone un trabajo profundo de intercambio y planificación conjunta por parte de los equipos directivos que coordinan los niveles en la institución. La articulación implica un proceso de establecimiento de relaciones de complementariedad y no de reemplazo. Supone un trabajar "con el otro" y no "sobre el otro".

Estos interrogantes puede ser un punto de partida para iniciar el recorrido propuesto:

- ¿El sujeto de aprendizaje presenta las mismas características en el nivel inicial y en EGB?

- ¿Se debe dar el mismo tratamiento a la selección, organización y secuencia de contenidos?
- ¿Las estrategias docentes y las actividades de los alumnos deberían ser parecidas o diferentes?
- ¿Qué suceden entre los vínculos que se propician (docente – docente, docente- alumno, alumno – alumno)?
- ¿Cómo deberían organizarse los tiempos, los espacios y los agrupamientos entre ambos niveles?
- ¿Qué lugar ocupan los equipos de conducción en el desafío que implica la articulación?
- ¿Deben ser similares los modelos didácticos?

Proponemos abordar la complejidad del tema a partir del establecimiento de ejes que ayuden a organizar su itinerario por esta situación problemática:

- El sujeto de aprendizaje.
- Concepciones de enseñanza y de aprendizaje.
- Diseño y desarrollo curricular: objetivos, contenidos, estrategias docentes, actividades de los alumnos, recursos y evaluación.
- Organización de los tiempos, espacios y agrupamiento.
- Conformación de equipos de trabajo.
- Comunicación intra e inter institucional: negociación y conflicto

En función de los ejes seleccionados, proponemos abordar determinadas fichas de actividades y manuales, incorporando las adaptaciones sugeridas luego del cuadro y todas aquellas que le resulten pertinentes.

2.1.3. Esquema organizador de itinerarios posibles

Situación relativa a: Articulación entre niveles

Ejes	Itinerarios a través de los manuales	Itinerario, a través de las fichas, para directores y supervisores.
I. Sujeto de aprendizaje	<p>Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.1: El aprendizaje y la enseñanza en las instituciones educativas - Cap.2.: La perspectiva del aprendizaje significativo - Cap.3: La perspectiva sociohistórica - Cap.4: La teoría psicogenética <p>Manual 8: La evaluación institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.5: Evaluación de los aprendizajes 	<p>Fichas Manual 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: Ideas Previas - N° 2: Las teorías de aprendizaje y la institución escolar <p>Fichas Manual 8</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: La evaluación de los aprendizajes - N° 8: La evaluación del curriculum

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerarios a través de los manuales	Itinerario, a través de las fichas, para directores y supervisores.
2. Concepciones de enseñanza y de aprendizaje.	Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela <ul style="list-style-type: none"> - Cap.1: El aprendizaje y la enseñanza en las instituciones educativas - Cap.2.: La perspectiva del aprendizaje significativo - Cap.3: La perspectiva sociohistórica - Cap.4: La teoría psicogenética 	Fichas Manual 4 <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: Las condiciones del aprendizaje significativo - N° 6: El docente como mediador - N° 7: Una mirada desde la teoría psicogenética
3. Diseño y desarrollo curricular	Manual 5: El desarrollo curricular <ul style="list-style-type: none"> - Cap.1: Las decisiones curriculares a nivel institucional - Cap.2: Componentes de la Programación Curricular - Cap.3: -Apartado 3.2: Evaluar los materiales curriculares, un requisito imprescindible Manual 8: La evaluación institucional <ul style="list-style-type: none"> - Cap.4: La evaluación del currículum. 	Fichas Manual 5 <i>Directores</i> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: La Programación Curricular Institucional - N° 4: Una propuesta curricular integrada - N° 5: Las decisiones metodológicas en la programación - N° 7: Decisiones sobre los temas transversales - N° 8: Decisiones sobre materiales curriculares (I) <i>Supervisores</i> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: Los niveles de elaboración y especificación curricular - N° 5: Decisiones sobre metodología y organización didáctica - N° 7: Decisiones sobre los temas transversales - N° 8: Decisiones sobre materiales curriculares (I) Fichas Manual 8 <ul style="list-style-type: none"> - N° 1 ó 4: Cuestionarios de ideas previas ó los criterios de evaluación - N° 5: La autoevaluación institucional

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerarios a través de los manuales	Itinerario, a través de las fichas, para directores y supervisores.
4. Organización de los tiempos, espacios y agrupamientos.	<p>Manual 1: Innovación y Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.2: Apartado 2.2: Las instituciones educativas como organizaciones - Apartado 2.4: La institución educativa como unidad de cambio <p>Manual 2: La función directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: Apartado 1.1: La división del trabajo en las organizaciones complejas. Necesidad de la acción directiva <p>Manual 3: El proyecto educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: Apartado 3.1.3: La estructura organizativa <p>Manual 7: La gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: Apartado 4.3: El trabajo en equipo de docentes. - Apartado 4.5: Los agrupamientos de los alumnos - Cap. 5: Apartado 5.1.1: Cuestiones a considerar en la organización del espacio. - Apartado 5.2: Materiales didácticos, mobiliario y equipamiento - Cap 6: Apartado 6.1: El tiempo 	<p>Fichas Manual 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - N°5: Modificaciones en la organización <p>Fichas Manual 7</p> <p><i>Directores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: Otras formas de gestión administrativa - N° 5: La información en el marco de gestión - N° 7: La gestión de los recursos en una institución - N° 9: Organización y administración de los recursos materiales <p><i>Supervisores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 6: La información en el marco de la gestión - N° 7: La gestión de los recursos en una institución
5. Conformación de equipos.	<p>Manual 3: El proyecto educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: La necesidad de directrices institucionales - Cap.4: La implementación del PEI - Cap.5: Los procesos de elaboración del PEI <p>Manual 5: El desarrollo curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: Apartado 4.1: Requisitos básicos: consenso y negociación de significados - Apartado 4.4: La organización del equipo docente para la elaboración de la Programación Curricular - Cap. 5: Apartado 5.3: Proceso por problemas: ¿cómo evaluar? 	<p>Fichas Manual 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Proyectos específicos - N° 6: La priorización de las líneas de acción y la articulación de proyectos específicos

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerarios a través de los manuales	Itinerario, a través de las fichas, para directores y supervisores.
	<p>Manual 10: La función supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: Apartado 2.2.3: La función supervisora y el asesoramiento - Cap. 3: Apartado 3.1: La función supervisora y la planificación estratégica. Apartado 3.4: El PES y el campo de trabajo de la supervisión - Cap. 4: Apartado 4.2: Las líneas de acción: la elaboración de Proyectos Específicos - Cap 5: Apartado 5.2: La visita de supervisión. Otra forma de recolectar información, Apartado 5.4: La información y los canales de comunicación. Apartado 5.5: Sistematización y transmisión de la información - Cap. 6: Apartado 6.3: La labor asesora en el conocimiento y apoyo a las instituciones educativas 	<p>Fichas Manual 10</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Desafíos del supervisor - N° 4: La función supervisora y el asesoramiento - N° 5: El proceso de información para la toma de decisiones - N° 7: Hacia la construcción del PES - N° 8: El trabajo en equipo desde la supervisión
6. Comunicación intra e interinstitucional.	<p>Manual 2: La función directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: Hacia una acción directiva participativa y democrática - Cap. 5: Apartado 5.3.: El papel de los directivos ante la promoción de la innovación y las resistencias a los cambios - Cap. 6: La acción directiva y el entorno institucional <p>Manual 9: Nuevas estrategias de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: Apartado 1.5: Redes y cultura institucional. Apartado 1.6: Limitaciones y posibilidades del trabajo en red. Apartado 1.7: Redes institucionales y gestión. - Cap. 2: -Apartado 2.3: Redes comunicativas. Apartado 2.4: Aspectos a tener en cuenta para pensar la comunicación en la escuela. Apartado 2.5: Consecuencias para la gestión 	<p>Fichas Manual 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: Niveles de participación <p>Fichas Manuales 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de gestión - N° 5: Comunicación - N° 7 y 8: Análisis de un caso (parte 1 y 2)

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerarios a través de los manuales	Itinerario, a través de las fichas, para directores y supervisores.
	<ul style="list-style-type: none">- Cap. 3: El conflicto en las instituciones educativas- Cap. 4: Apartado 4.3: Resolución de conflictos: la negociación. Apartado 4.4: El proceso de mediación. Apartado 4.5: resolución de conflictos en el aula- Cap. 5: Apartado 5.2: El equipo de trabajo.	

2.1.4. Adaptaciones sugeridas para el uso del material

A fin de contextualizar la propuesta de fichas y manuales, en la perspectiva del nivel inicial y desde la situación problemática seleccionada, hemos seleccionado una serie de **fichas de actividades**. Recomendamos que éstas sean abordadas:

- en forma individual (en espacios de estudio independiente) o grupal
- en reuniones de personal, en cada nivel o integradas a equipos de otros niveles.
- en reuniones de equipos directivos (pueden ser coordinadas por el supervisor)
- en encuestas o entrevistas dirigidas a diversos actores institucionales
- en la elaboración de un proyecto específico donde se aborde la articulación.

Las sugerencias que describimos a continuación, se organizan según la problemática de la **articulación**, alrededor de los ejes que figuran en el esquema anterior. Para cada uno de ellos, especificamos:

- a. Sugerencias de adaptación de las fichas de actividades.
- b. Sugerencias para la lectura orientada de los manuales .

Eje I: Sujeto de aprendizaje

a. Sugerencias de adaptación de las fichas de actividades

La **ficha N°1 (M.4)** puede ser de utilidad tanto para directores como supervisores. Facilita la realización de un diagnóstico acerca de las ideas previas con respecto a cómo se enseña y cómo se aprende. Del total de ítems a analizar, le sugerimos reemplazar algunos, por los siguientes:

- *En el nivel inicial el juego es una de las metodologías privilegiadas para que el niño aprenda. En el nivel primario debe ser reemplazada por una metodología más sistemática.*
- *En el jardín los niños aprenden a partir de la acción concreta con los objetos. En la EGB el peso está puesto en la posibilidad de realizar representaciones con símbolos.*

Estas afirmaciones se presentan como ejemplos. Usted puede incluir otros aspectos conflictivos que hacen a la problemática de la articulación. Le sugerimos considerar el punto B) de la ficha, caracterizando concretamente cómo se desarrollan estas variables en su institución o en las escuelas a su cargo: enseñanza, aprendizaje, sujeto que aprende, relación de enseñanza y de aprendizaje.

Luego de la lectura del **Manual 4**, especialmente de los capítulos 1 a 4, le recomendamos rever sus ideas previas contrastándolas con los conceptos que presenta el material. Usted decidirá si modifica o ratifica las concepciones anteriores.

Usted puede adecuar el caso propuesto en la actividad N° 1 de la ficha N° 2 (M.4) incorporando situaciones propias del nivel inicial. Por ejemplo, describiendo actividades de iniciación a la lectoescritura desde un enfoque conductista o centrándose en los procesos de aprendizaje de los alumnos. En el punto B) de dicha actividad enfatice el análisis del rol asignado al alumno.

Eje 2: Concepciones de enseñanza y de aprendizaje

a. Sugerencias de adaptación de las fichas de actividades

La **ficha N°4 (M.4)** le resultará de utilidad para revisar las condiciones que **favorecen el aprendizaje significativo**, tanto en el aula como en la institución. Usted deberá adecuar estos conocimientos a las características de los niños de 3, 4 y 5 años. Las sugerencias o líneas de acción pretenden colaborar con la generación de aprendizajes significativos en su escuela o en las escuelas de su zona.

En la actividad N° 1 de la **ficha N°6 (M.4)** le sugerimos que describa una actividad coherente con el nivel inicial que responda al formato de andamiaje. Puede ser una situación de juego-trabajo, en el momento del intercambio o el planteo de hipótesis, antes de realizar un experimento. Lo importante es que aparezca claramente la intervención de los alumnos y los docentes. En la actividad N° 2, resuelva las consignas a partir del caso descripto anteriormente.

Respecto de la **ficha N° 7 (M.4)**, en su Parte 1, la actividad N° 2 presenta un caso que puede cambiarse por una situación de intercambio entre docentes y alumnos. Por ejemplo, puede sustituirse la lectura del texto por la lectura de imágenes presentes en una lámina. Luego, pueden sostenerse las consignas dadas.

Sería interesante contrastar las resoluciones de la misma ficha hecha por los docentes de nivel inicial y por docentes de EGB. Habría allí cuestiones para analizar: qué se entiende por saberes previos, qué se entiende por conflicto cognitivo y cómo se resuelve, etc.

En la **Parte 2** de la misma ficha, en la actividad N° 4 se trabajan las concepciones sobre el error. En el punto a) puede incorporar afirmaciones como las siguientes:

- El error no hay que corregirlo pues implica una desvalorización y frustración para los niños.
- El señalamiento del error es más importante en la EGB que en el nivel inicial en que los niños aprenden jugando.

El concepto del error es interesante para ser analizado desde la problemática de la articulación. Incluido en reuniones interniveles puede ser un disparador para elaborar estrategias comunes. También resultará interesante su tratamiento entre equipos directivos de distintas escuelas, coordinados por el supervisor.

b. Sugerencias para la lectura orientada de los manuales

Manual N° 4

Para considerar estas dos dimensiones recomendamos realizar la lectura del **Manual N° 4 Enseñar a pensar en la escuela**, especialmente de los capítulos 1 al 4, para enmarcar la definición del sujeto de aprendizaje del nivel inicial. A partir de los diferentes aportes teóricos: perspectiva del aprendizaje significativo, perspectiva sociohistórica y teoría psicogenética, Usted podrá caracterizar cómo se visualizan las diferentes concepciones de enseñanza y de aprendizaje en las prácticas concretas de su institución o en las instituciones de la zona.

Al mismo tiempo, como director de un nivel, podrá determinar qué aspectos, o concepciones es necesario acordar con otros niveles para el logro de una real articulación.

Eje 3: Diseño y desarrollo curricular

a. Sugerencias de adaptación de las fichas de actividades

En **ficha N° 3 (M. 5), Parte II** la actividad N°1 le será de utilidad al **equipo directivo** para abordar uno de los componentes de la programación curricular: ¿para qué y qué enseñar? Adecue esta actividad analizando los contenidos que se desarrollan en el nivel inicial y el primer ciclo, estableciendo coincidencias, diferencias y ausencias entre ambos niveles. Le serán de utilidad el diseño curricular provincial y la programación curricular (Carpeta de actividades, pág. 221).

Los **supervisores** podrán realizar una adecuación semejante centrándose en los procesos de contextualización y articulación del DCP en las escuelas que tienen a su cargo. Sugerimos incluir el análisis en reuniones con los equipos directivos o docentes de ambos niveles. (Carpeta de actividades, pág. 215)

En la **ficha N° 4 (M. 5)** el equipo directivo podrá trabajar la temática de organización de contenidos, especialmente las distintas formas de integración. Le recomendamos adaptar el caso de la actividad N°1 incorporando las propuestas de docentes del nivel inicial a la situación planteada. En la actividad N° 2 considere las problemáticas pedagógicas presentes en nivel inicial para elaborar desde allí la propuesta curricular (Carpeta de actividades, pág. 221).

Con las **fichas N° 5 y N° 7 (M.5)**, los **directores** podrán trabajar cuestiones metodológicas y la inclusión de temas transversales en la propuesta curricular. En ambos casos sugerimos adecuar el análisis a la especificidad del nivel inicial. Además, los temas transversales pueden servir como ejes para proyectos de articulación entre niveles (Carpeta de actividades, pág. 225 a 228 y pág. 229 a 231).

Los **supervisores** podrán realizar una adecuación semejante pero a partir de la evaluación de la zona de supervisión a cargo. Es importante el recorte que puedan hacer de los problemas específicos del nivel inicial y sus posibles causas en cuanto a los aspectos metodológicos. (Carpeta de actividades, pág. 219)

La **ficha N° 8 (M.5)**, le será de utilidad para analizar los materiales curriculares que se encuentran en su institución o en las escuelas a su cargo, si usted es supervisor/a. Para el abordaje de la actividad N° 2, céntrese en el nivel inicial y primer ciclo de la EGB, para desarrollar los ámbitos que caracterizan a los materiales (pág. 239).

Las **fichas N° 1 ó 4 (M.8)** pueden ser utilizadas por los **supervisores** para instalar el tema de la evaluación entre los directivos de su zona de supervisión. Y los **directores**, para consensuar criterios entre los docentes de Nivel Inicial y EGB que estén involucrados en el proyecto de articulación. Una posibilidad sería reunir a los directivos de los jardines de su zona y a los directivos de EGB que estén involucrados en el proyecto de articulación, para consensuar criterios.

La ficha 1, le permite realizar este proceso a partir de las ideas previas que portan los directivos, en cambio la ficha 4, le propone como recurso el análisis de un guión televisivo. De todos modos, no importa por cual ficha optó, ambas le servirán de guía, para sistematizar la información que surja y realizar las actividades propuestas en la ficha 2.

La **ficha N° 5 (M.8)** tiene el propósito de orientar la reflexión acerca de los procesos de evaluación que se realizan en las instituciones. Si usted es **supervisor**, seleccione una escuela de su zona de supervisión en la que se esté desarrollando el proyecto de articulación.

b. Sugerencias para la lectura orientada de los manuales

Manual N° 5

Para trabajar este eje (sujeto de aprendizaje), sugerimos la lectura del Manual N°5, especialmente de los capítulos citados en el cuadro. En este material encontrará herramientas y estrategias concretas para elaborar una propuesta de articulación, a partir de los componentes de la programación curricular. Los ayudará en la toma de decisiones concretas con respecto a los objetivos, contenidos, metodologías y selección de materiales de cada nivel.

Manual N° 8

Para la temática de la evaluación, le sugerimos la lectura del Manual 8. Haciendo pie en la necesidad de articulación, una de las tantas cuestiones que podemos analizar y profundizar serían ¿qué criterios conjuntos podemos establecer para tomar decisiones que otorguen coherencia a las prácticas evaluativas?, ¿cómo incidirían en el diseño y desarrollo del currículum?

Entre los miembros de una institución, existen numerosas tradiciones muchas de ellas implícitas instaladas en relación con el concepto de evaluación. Es importante identificarlas y analizarlas para considerar diversas alternativas tendientes a su mejora.

Eje 4: Organización de los tiempos, espacios y agrupamientos.

a. Sugerencias de adaptación de las fichas de actividades

La **ficha N° 5 (M.1)** le será de utilidad para analizar el uso y las modificaciones posibles que se pueden hacer en la organización institucional de las escuelas para otorgar viabilidad a los proyectos pedagógicos innovadores.

Recomendamos específicamente a los directores que en el Punto F), cuando seleccionen las prioridades pedagógicas desde la mirada de su institución, agreguen una columna para trabajar la fundamentación. Es decir, intenten definir el para qué de las acciones.

La **ficha N° 4 (M.7)** le podría resultar de utilidad para identificar y establecer acciones de mejoras acerca de la organización de las personas en una institución. Si usted es director y en su escuela funcionan conjuntamente el nivel inicial y la EGB, le resultaría útil revisar el modo de organización de los miembros de la institución en función del eje articulación. Realice la actividad N° 1 teniendo en cuenta el fortalecimiento o la creación (según sea el caso) de grupos de trabajo para la articulación de tareas y criterios que favorezcan la comunicación entre niveles.

La **ficha N° 5 (M.7)** se ocupa del proceso de recolección y análisis de información, enfatizando cómo utilizarla en la toma de decisiones, así como en la elaboración de estrategias de acción. En la actividad N° 1, con el modelo del cuadro que allí se incluye, construya uno que le permita registrar la cantidad de alumnos de jardín que han pasado a la EGB (por lo menos durante cinco años), en aquella institución con la que se está experimentando la articulación. A partir de los datos recogidos:

- ¿Qué hipótesis podría proponer? (Por ejemplo: porcentajes de alumnos que se van a otras instituciones).
- ¿Qué causas produjeron esos resultados?
- ¿Qué otra información necesitaría para tener un panorama de cómo se produce el pasaje entre alumnos de ambos niveles?
- Si realiza un seguimiento de los alumnos de jardín que han ingresado a primer año y registra los porcentajes de repitencia y de deserción: ¿Se observan diferencias entre los chicos que concurrieron al jardín de su institución, de aquellos que concurrieron a otro jardín? Elabore hipótesis considerando los posibles motivos por los cuales los alumnos desertaron.

Otra alternativa con respecto a esta temática, podría ser armar un cuadro para analizar el rendimiento (discriminado por áreas) de los alumnos en 1^{er} grado. Le sugerimos analizar estos datos en forma conjunta con docentes de Nivel Inicial y docentes de primer año.

La **ficha N° 6 (M.7)** En el caso del **supervisor**, sería de utilidad que recogiera la información volcada en el cuadro correspondiente a la Ficha N° 5 para directores, para construir un panorama de los movimientos de alumnos en su zona. De esta manera Ud. podrá dar respuesta a cuestiones ¿cómo es?: ¿el movimiento de los alumnos en su zona?, ¿cómo se distribuyen en las distintas instituciones?, etc.

La **ficha N° 7 (M.7)** será de utilidad para los **directores** que deseen profundizar el análisis de la distribución y uso de los recursos, en relación con la temática de articulación. Para el caso de los **supervisores**, esta ficha les permitirá analizar la distribución y uso de los recursos en su zona de supervisión, tomando en cuenta el proyecto específico de articulación entre niveles. Le proponemos realizar todas las actividades, adecuando sus respuestas a la problemática considerada.

El objetivo de la **ficha N° 9 (M.7)** es identificar las posibilidades y limitaciones del espacio y las tareas que allí se realizan, reflexionando acerca de las formas en que éste se organiza en función de la consecución de la articulación.

b. Sugerencias para la lectura orientada de los manuales

Manuales N° 1, 2 y 3

Para analizar o planificar transformaciones en los aspectos de la organización: espacio, tiempo y agrupamientos, puede recurrir a la lectura de los manuales N° 1, 2 y 3, en pos de considerar estos cambios o innovaciones desde una mirada institucional. Le brindarán elementos para considerar cómo pueden ser incluidos en un proyecto educativo que tenga entre sus objetivos, la articulación entre el nivel inicial y la EGB.

Manual N° 7

Para promover la distribución y priorización de acciones y recursos puede recurrir a la lectura del manual 7. La gestión administrativa como generadora de las condiciones necesarias para la implementación y desarrollo del PEI, no puede dejar de atender a las formas en que se distribuyen y utilizan los recursos en la institución.

En función de la situación seleccionada para el nivel, la mirada estratégica incluye, para la implementación de las acciones, compartir, distribuir, organizar y asignar recursos –personales, materiales y funcionales– que se destinan para abordar la problemática.

Eje 5: Conformación de equipos

a. Sugerencias de adaptación de fichas de actividades

Si en su institución o en la zona de supervisión se le presenta la problemática de la articulación como cuestión sustancial sugerimos que la incluya dentro del marco más amplio del PEI. Le recomendamos hacerlo desde un proyecto específico. La **ficha N° 5 (M.3)** presenta un ejemplo. El formato podrá ser aprovechado para el diseño de un nuevo proyecto. La **ficha N° 6** del mismo manual le aportará distintas estrategias para elaborarlo, centrándose en la priorización, justificación y articulación de proyectos.

La **ficha N° 2 (M.10)** le propone analizar y revisar desde el rol del **supervisor**, la problemática de la articulación, haciendo hincapié en los desafíos para cada ámbito de actuación.

La función de asesoramiento constituye una práctica formativa específica que el **supervisor** asume especialmente en el ámbito institucional. La **ficha N° 4 (M.10)** propone profundizar acerca de la misma. Sería interesante adaptar la crónica de la actividad N° 1 donde se presenten diálogos de los docentes del nivel inicial y docentes del primer

ciclo que están llevando a cabo proyectos de articulación. Podrá serle útil para debatir con su equipo de supervisión o con los directores de su zona acerca de la tarea de asesoramiento en relación con cuestiones de articulación.

En las **fichas N° 5 (M.10)** se analizan los procesos de información y de comunicación que se llevan a cabo en la zona de supervisión. Es probable que usted tenga varias escuelas a su cargo. Un criterio para realizar las actividades puede ser comenzar por agrupar aquellas que están llevando a cabo proyectos de articulación. En la actividad N° 2 de la ficha N° 5 complete el cuadro teniendo en cuenta los proyectos de articulación que se están llevando adelante en las escuelas de su zona.

Una vez identificadas las escuelas de su zona que llevan adelante proyectos de articulación, sería interesante reflexionar y trabajar con otros supervisores para establecer criterios comunes en relación con la problemática. Para esa tarea colaborará la que se propone en la **ficha N° 8 (M.10)**.

b. Sugerencias para la lectura orientada de los manuales

Manuales N° 3 y 5

Como director o supervisor requerirá, para la implementación de la articulación, formar equipos de trabajo sólidos y comprometidos con el proyecto. Los manuales N°3 y 5, especialmente a través de los capítulos citados le brindarán herramientas útiles para esta conformación. Le resultarán interesantes la lectura de los requisitos básicos para el logro de acuerdos y las condiciones necesarias para tomar decisiones acerca de los componentes curriculares.

Manual N° 10

Para la implementación de la articulación usted, como supervisor, tiene un lugar privilegiado para el acompañamiento, asesoramiento y evaluación del proyecto. Éstos son tres ejes que conforman su trabajo tendientes a la dinamización de la articulación, el crecimiento profesional y, en general, al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

Su función será la de coordinar las prácticas institucionales y constituir un sólido equipo de trabajo con los directores que tienen a su cargo el proyecto de articulación, con otros supervisores que lleven emprendimientos semejantes y así planificar acciones en conjunto que sean viables (construir acuerdos sobre estrategias de intervención, procesos de planificación conjunta, etc.).

Estas podrían ser, entre otras, algunas cuestiones que pueden guiar su actuación:

- ¿Posee un informe detallado (análisis de los logros y las dificultades) sobre las escuelas de la región que están llevando a cabo articulaciones entre niveles?
- ¿Utiliza distintos criterios para clasificar la información de acuerdo con el ámbito y las decisiones que se quiere tomar?
- ¿Se llevan a cabo procesos de planificación conjunta (con directores, otros supervisores y docentes) entre los implicados en el proyecto de articulación?

- ¿Cómo se propician las relaciones entre ciclos y niveles?
- ¿Se ofrece asesoramiento y guía para la elaboración e implementación del proyecto de articulación?

Eje 6: Comunicación intra e interinstitucional.

a. Sugerencias de adaptación de las fichas de actividades

La **ficha N° 3 (M.2)** será de interés tanto para supervisores como para directores ya que consideramos necesario analizar, a partir de las acciones propuestas para la articulación, los tipos y niveles de participación de los miembros de la institución.

La **ficha N° 1 (M.9)** puede ser de utilidad, tanto para directores como supervisores, como disparadora para abordar el concepto de RED y su vinculación con el proyecto de articulación que se está llevando a cabo.

A partir del análisis realizado, puede además, utilizar la **ficha N° 2**, actividad N° 1, punto e. como herramienta para planificar una reunión con los docentes en función de los ejes señalados y la **ficha N° 3**, actividad N° 2 para planificar acciones, riesgos y ventajas que podrían surgir al trabajar en red.

La **ficha N° 5 (M.9)** tiene un doble objetivo: por un lado analizar y evaluar los procesos de comunicación (tipos de flujos, redes de comunicación y participación) y los factores que los generan; y por otro lado, diseñar estrategias de intervención para la mejora del funcionamiento de la comunicación de las escuelas.

En la actividad N° 2 de la misma ficha, los **directores** y los **supervisores** podrán trabajar con las dificultades y los puntos débiles en el proceso de comunicación para desarrollar estrategias de mejora; y con los conflictos, dando lugar a procesos de aprendizaje de los distintos miembros de las instituciones implicadas (Ficha N° 6)

Tanto directores como supervisores, pueden utilizar las **fichas N° 7 y 8 (M.9)** como disparadoras, para trabajar y analizar la problemática de la constitución de redes para la superación de conflictos.

b. Sugerencias para la lectura orientada de los manuales

Manual N° 2

Este manual brinda herramientas para establecer y orientar una cultura colaborativa en los equipos docentes, intentando promover las innovaciones y trabajar con las resistencias. A la vez se consideran las diferentes estrategias para que la institución pueda abrirse al medio y establecer relaciones con otras instituciones cercanas.

Manual N° 9

Su lectura le brindará elementos para considerar su lugar como directivo en el establecimiento de un modelo de comunicación participativa. También encontrará estrategias para la formación de equipos de trabajo, la creación de una cultura colaborativa y la mediación entre las partes en conflicto.

2.2. Propuesta de itinerario para EGB I y 2

2.2.1. Introducción

La Ley Federal propone para el primero y segundo ciclo de la EGB algunas transformaciones que implican, a quien ocupa roles de conducción, nuevos requerimientos. Supervisores y directores deben asumir el desafío de nuevas asignaturas, la creación de nuevos espacios curriculares, orientaciones para el rol de coordinador de ciclo; el afianzamiento del ciclo internamente y su articulación con el que sigue y el nivel inicial, etc. Para poner en marcha estos cambios, los equipos de conducción necesitan adecuar sus estrategias de gestión.

En las páginas que siguen hemos recortado algunos ejes problemáticos con los que usted puede identificarse. Algunos de ellos podrían ser considerados “históricos”, otros más ligados a esta coyuntura de transformación educativa. De cualquier modo, el listado no pretende agotar la totalidad de problemas y menos, su alcance. Muchos de los ausentes serán situacionales y contextuales. La selección de problemas pretende facilitar estrategias de lectura y actividades que aportan a la actualización de cada director y/o supervisor.

El material gráfico, compuesto por manuales y carpetas de fichas será el insumo que facilitará los itinerarios, rescatando aquellos contenidos y actividades que resulten relevantes para el problema seleccionado.

Los itinerarios que se proponen para EGB I y 2 hacen centro en estas problemáticas:

1. Constitución de equipos de trabajo
2. Nuevos roles de conducción
3. Organización del tiempo y el espacio
4. Cambios en la organización institucional
5. Nueva organización curricular
6. Elaboración de proyectos
7. Creación e integración de nuevos roles: la función del tutor y del coordinador de ciclo.

A continuación presentamos algunos itinerarios que permiten contextualizar los materiales de este dispositivo en la realidad del primero y segundo ciclo. En la primera columna se ubican las situaciones problemáticas y en las dos siguientes el material de lectura y actividades apropiado para su elaboración.

2.2.2. Esquema organizador de itinerarios

Para directores		
Situaciones relativas a:	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
Constitución de Equipos de trabajo	<p>Manual 1: Innovación y Gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 5: El sistema de relaciones <p>Manual 2: La función directiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: Hacia una acción directiva participativa y democrática <p>Manual 7: La Gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: Los recursos personales <p>Manual 9: Nuevas estrategias de Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: El conflicto en las instituciones educativas - Cap. 4: La resolución de conflictos - Cap. 5: La participación y el trabajo en equipo 	<p>Fichas Manual 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: La gestión de las innovaciones - N° 5: Modificaciones en la organización - N° 6: Observando la institución <p>Fichas Manual 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: Niveles de participación. - N° 5: Procesos de transformación institucional <p>Fichas Manual 7</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 8: La Gestión de los recursos personales <p>Fichas Manual 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 6: Los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución - N° 10: Redes y equipo de tutores y tutorandos
Nuevo rol directivo	<p>Manual 1: Innovación y Gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: Las instituciones educativas ante la nueva realidad - Cap. 3: 3.1.3 Nuevos modelos de organización y gestión institucional y 3.2. La orientación de la organización - Cap. 6: Las dinámicas institucionales <p>Manual 2: La función directiva.</p>	<p>Fichas Manual 1: todas</p> <p>Fichas Manual 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: El poder del experto. - N° 5: Procesos de transformación institucional - N° 6: Estilos de dirección (1) - N° 7: La actuación del director ante las innovaciones - N° 8: Estilos de dirección (2)

(continúa)

(continuación)

Para directores		
Situaciones relativas a:	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
	<p>Manual 7: La Gestión Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.1: pto. 1.2. Resignificando lo administrativo <p>Manual 9: Nuevas estrategias de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.1: El trabajo en redes 	<p>Fichas Manual 6</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 6: Instrumentos para la acción tutorial individual - N° 7: La acción tutorial y los actores institucionales <p>Fichas Manual 7</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Las tareas administrativas - N° 3: Las tareas administrativas en relación con el PEI <p>Fichas Manual 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión - N° 2: Las instituciones educativas y la construcción de redes - N° 3: Relevamiento de experiencias interinstitucionales - N° 4: Las redes y la estructura organizativa - N° 5: Redes y Comunicación
Elaboración de proyectos	<p>Manual 3: El proyecto educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.4: La implementación del PEI <p>Manual 6: Proyecto, Orientación y Tutoría</p> <p>Manual 7: La gestión Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: La información en el marco de la gestión 	<p>Fichas Manual 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Proyectos Específicos. - N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos - N° 8: Evaluación del Proyecto Educativo Institucional. - N° 9: Construcción de acuerdos para el proyecto <p>Fichas Manual 6: Todas</p> <p>Fichas Manual 7</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: La información en el marco de la gestión

(continúa)

(continuación)

Para directores		
Situaciones relativas a:	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
Creación e integración de nuevos roles	Manual 1: Innovación y Gestión - Cap.3: El marco de referencia Manual 2: La función directiva Manual 6: Proyecto, Orientación y Tutoría Manual 9: Nuevas estrategias de Gestión - Cap.3: El conflicto en las Instituciones educativas - Cap.4: La resolución de Conflictos	Fichas Manual 1 - N° 3: La gestión de las innovaciones Fichas Manual 2 - N° 8: Estilos de dirección Fichas Manual 9 - N° 6: Los conflictos en las Instituciones y estrategias de resolución
La nueva organización curricular	Manual 3: El proyecto educativo institucional - Cap. 3, pto.: 3.2: La programación curricular Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela - Cap. 1: El aprendizaje y la enseñanza en las instituciones educativas. - Cap. 2: La perspectiva del aprendizaje significativo - Cap. 5: El problema de la comprensión en la escuela Manual 5: El desarrollo curricular - Cap. 1: 1.2 Autonomía institucional: la programación curricular y la profesionalizaron docente. 1.4 El proyecto educativo institucional y la programación curricular - Cap. 5: orientaciones practicas para la programación curricular Manual 8: La evaluación institucional - Cap. 4: La evaluación del curriculum	Fichas Manual 1 - N° 10: Los espacios curriculares Fichas Manual 4 - N° 8: Hacia la aplicación de la pedagogía de la comprensión Fichas Manual 5 - N° 3: La programación curricular institucional - N° 4: Una propuesta curricular integrada - N° 5: Las decisiones metodológicas en la programación curricular - N° 10: La programación curricular y el PEI Fichas Manual 8 - N° 8: La evaluación del curriculum
Los cambios en la organización institucional y los nuevos roles en la gestión	Manual 1: Innovación y gestión - Cap. 3: El marco de Referencia Manual 6: Proyecto, Orientación y Tutoría. - Cap. 3: Los agentes de la acción tutorial	Fichas Manual 1 - N° 4: Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones - N° 6: Observando la institución - N° 8: Implementación del Tercer Ciclo de la EGB - N° 9: El Tercer Ciclo y las modificaciones en la organización

(continúa)

(continuación)

Para directores		
Situaciones relativas a:	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
Organización del tiempo y del espacio	Manual 1: Innovación y Gestión <ul style="list-style-type: none">- Cap. 3: 3.1 El marco normativo de la transformación educativa. 3.2 La orientación de la organización.- Cap. 6: Las dinámicas institucionales Manual 5: El desarrollo curricular <ul style="list-style-type: none">- Cap. 1: Punto 1.2: Autonomía institucional: La programación curricular y la profesionalización docente- Cap. 4: 4.4 La organización del equipo docente para la elaboración de la programación curricular Manual 7: La gestión administrativa <ul style="list-style-type: none">- Cap. 5: Los recursos materiales- Cap. 6: Los recursos funcionales	Fichas Manual 1 <ul style="list-style-type: none">- N° 4: Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones- N° 5: Modificaciones en la organización Fichas Manual 5 <ul style="list-style-type: none">- N° 5: Las decisiones metodológicas en la programación- N° 6: Los temas transversales- N° 7: Decisiones sobre los temas transversales- N° 8: Decisiones sobre materiales curriculares (I) Fichas Manual 7 <ul style="list-style-type: none">- N° 8: La gestión de los recursos personales- N° 9: La organización y administración de los recursos materiales

Para Supervisores		
Situaciones relativas a:	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
Constitución de Equipos de trabajo	Manual 1: Innovación y Gestión <ul style="list-style-type: none">- Cap. 5: El sistema de relaciones Manual 2: La función directiva <ul style="list-style-type: none">- Cap. 3: Hacia una acción directiva participativa y democrática Manual 7: La gestión Administrativa <ul style="list-style-type: none">- Cap. 4: Los recursos personales Manual 9: Nuevas estrategias de gestión <ul style="list-style-type: none">- Cap. 3: El conflicto en las instituciones educativas- Cap. 4: La resolución de conflictos- Cap. 5: La participación y el trabajo en equipo	Fichas Manual 1 <ul style="list-style-type: none">- N° 6: Observando la institución- N° 7: Los directores ante las innovaciones Fichas Manual 2 <ul style="list-style-type: none">- N° 3: Niveles de participación.- N° 9: Análisis de un caso Fichas Manual 7 <ul style="list-style-type: none">- N° 8: La gestión de los recursos personales

(continúa)

(continuación)

Para Supervisores		
Situaciones relativas a:	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
Nuevo rol del supervisor.	Manual 10: La función supervisora <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: La formulación del proyecto educativo de supervisión. - Cap. 4: Los componentes del PES 	Fichas Manual 3 <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: Asesoramiento y acompañamiento en la elaboración del PEI Fichas Manual 10 <p>Todas las fichas</p>
Elaboración de proyectos	Manual 3: El proyecto educativo institucional <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: La implementación del PEI Manual 7: La gestión Administrativa <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: La información en el marco de la gestión Manual 8: La evaluación institucional <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: Algunas cuestiones metodológicas 	Fichas Manual 3 <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: Asesoramiento y acompañamiento en la elaboración del PEI - N° 5: Proyectos específicos
Creación e integración de nuevos roles	Manual 1: Innovación y Gestión <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: El marco de referencia Manual 2: La función directiva Manual 6: Proyecto, Orientación y Tutoría	Fichas Manual 2 <ul style="list-style-type: none"> - N° 7: La actuación del director ante las innovaciones Fichas Manual 6 <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: La acción tutorial - N° 5: La acción tutorial y los actores institucionales Fichas Manual 10 <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: La función supervisora y el asesoramiento
Organización del tiempo y del espacio	Manual 1: Innovación y gestión <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: 3.2.2 Los niveles de desarrollo organizacional 	Fichas Manual 1 <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Modificaciones en la organización - N° 6: Observando la institución

(continúa)

(continuación)

Para Supervisores		
Situaciones relativas a:	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
	Manual 5: El desarrollo curricular - Cap. 1: 1.4. El proyecto educativo institucional y la programación curricular Manual 7: La gestión administrativa - Cap. 5: los recursos materiales - Cap. 6: Los recursos funcionales	Fichas Manual 3 - N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos Fichas Manual 7 - N° 8: La gestión de los recursos personales - N° 9: Organización y administración de los recursos funcionales
La nueva organización curricular	Manual 3: El Proyecto educativo institucional - Cap. 3: 3.2: La programación curricular Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela - Cap. 1: El aprendizaje y la enseñanza en las instituciones educativas. - Cap. 2: La perspectiva del aprendizaje significativo - Cap. 5: El problema de la comprensión en la escuela Manual 5: El desarrollo curricular - Cap. 1: 1.2 Autonomía institucional: la programación curricular y la profesionalización docente. 1.4 El proyecto educativo institucional y la programación curricular - Cap. 5: Orientaciones prácticas para la programación curricular Manual 8: La evaluación institucional - Cap. 4: La evaluación del currículum	Fichas Manual 3 - N° 3: Los componentes del PEI y las orientaciones generales Fichas Manual 5 - N° 3: Los niveles de elaboración y especificación curricular - N° 4: La programación curricular - N° 7: Decisiones sobre los temas transversales
Los cambios en la organización institucional y los nuevos roles en la gestión	Manual 1: Innovación y gestión - Cap. 3: El marco de Referencia	Fichas Manual 1 - N° 1: La concepción del cambio. - N° 3: La gestión de las innovaciones - N° 5: Modificaciones en la organización

(continúa)

(continuación)

Para Supervisores		
Situaciones relativas a:	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
	<p>Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: 1.3 La finalidad promotora - Cap. 5: El proyecto específico de orientación y tutoría <p>Manual 9: Nuevas estrategias de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: El trabajo en redes - Cap. 2: La comunicación en las instituciones educativas <p>Manual 10: La función supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.1: 1.4: La promoción del cambio y la innovación. 	<p>Fichas Manual 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Procesos de transformación institucional - N° 7: La actuación del director ante las innovaciones. <p>Fichas Manual 10</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Los desafíos del supervisor - N° 3: Hacia la construcción del rol

2.2.3. Ejemplos de itinerarios

A continuación, le proponemos algunos ejemplos de itinerarios posibles a través de los manuales y de las fichas de actividades. Éstos facilitan el trabajo con situaciones problemáticas habituales para quienes implementan acciones en EGB 1 y 2.

Eje 1: La constitución de equipos de trabajo

Actualmente se enfatiza la ventaja que implica la construcción de equipos de trabajo, integrados y sólidos, que le confieren a los proyectos elaborados un valor agregado a la tarea cotidiana de la institución. Dentro de EGB 1 y 2 es importante la consolidación de equipos que desarrollen actividades conjuntas promoviendo la interrelación de áreas.

La conformación de los equipos de trabajo deberá realizarse en función de una tarea concreta, una de estas tareas podría ser la elaboración de proyectos de enseñanza compartidos entre las diferentes áreas.

La implementación de espacios de planificación compartidos y el desarrollo de estrategias de trabajo por ciclo, favorecerá el desarrollo de competencias de trabajo en equipo. Esta tarea es un desafío para los directivos, que deberá trabajar para el fortalecimiento de estos espacios de integración.

En relación con este tipo de problemas, sugerimos el siguiente itinerario.

Usted puede realizar una lectura del **capítulo 5 del Manual N° 1**, donde se enfatizan los factores clave para el logro de un clima positivo en el sistema de relaciones institucionales: los procesos comunicativos, la participación y la toma de decisiones. La **ficha N° 6 (Manual 1)**, es una herramienta que le puede resultar útil para la observación de la institución.

También puede consultar el **capítulo 3 del Manual N° 2**, que expone los elementos que hacen posible la dirección participativa y democrática de las instituciones. Sugerimos para este fin, la realización de las **fichas N°3 y 5 (Manual 2)** que además, le permitirán trabajar sobre los aspectos organizativos necesarios para el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Eje 2: Características del rol directivo

En la problemática anterior se planteaban algunas de las nuevas funciones del directivo, tendientes a desarrollar equipos de trabajo. Esto coloca la mirada del directivo en el grupo de docentes, instalando con ellos nuevas dinámicas de trabajo sobre la base de acuerdos institucionales. Además, el trabajo en el diseño y la puesta en marcha del PEI, implica el aprendizaje en la acción de nuevas estrategias de gestión.

El actual proceso de transformación educativa impulsa cambios en la vida cotidiana de las instituciones. Los equipos directivos son los potenciales líderes y gestores de la innovación. Para ello es necesario redefinir el rol y las funciones asignadas. Frente a este tipo de problemáticas es posible plantear distintos tipos de estrategias.

Seguramente usted, como directivo de una institución educativa que implementa la EGB 1 y 2, se encontrará con estos desafíos, por ello le sugerimos leer y trabajar junto con los miembros del equipo directivo de su escuela los **Manuales 1 y 2**.

En la lectura del **Manual 1**, recomendamos poner mayor énfasis en el **capítulo 2**. Del **capítulo 3**, enfatizamos los puntos 3.1.3 y 3.2. y el **capítulo 6**.

Sugerimos la lectura completa del **Manual 2**, que analiza la función directiva en mayor profundidad. Por esta misma razón, proponemos la resolución de **todas las fichas** correspondientes al **manuales 1**, las **fichas N°2, 5, 6, 7 y 8 del manual 2** y las **N°6 y 7 del manual 6**.

Eje 3: Organización del tiempo y del espacio

Sugerimos la lectura del **capítulo 3 del Manual 1** que desarrolla conceptos clave para definir el marco normativo de referencia de la innovación y la gestión. Instala un debate sobre el modelo organizativo existente para su revisión y las posibilidades de flexibilización.

Para esta temática organizativa, que incluye la revisión de la planificación y uso de tiempos, espacios y agrupamientos de personas, recomendamos la elaboración de la **ficha N°5 (Manual 1)**.

2.3. Propuesta de itinerarios para EGB 3

2.3.1. Introducción

A partir de la Ley Federal de Educación, la propuesta de la EGB 3 promueve la superación de las históricas dificultades que causó la desarticulación del sistema educativo y la falta de adecuación de la oferta pedagógica al tramo de transición entre la escuela primaria y la media.

La incorporación del alumno a otro nivel implica tener que adaptarse a una nueva modalidad de funcionamiento institucional así como a un modelo pedagógico distinto.

Por ello, la EGB 3 orienta sus acciones hacia la búsqueda de respuestas a los requerimientos educativos específicos de la franja comprendida por preadolescentes. Pensada como una unidad pedagógica integral, privilegia la permanencia de la mayor cantidad de alumnos en el sistema educativo.

En este marco, se propone dar a todos los destinatarios de este ciclo la posibilidad de completar los aprendizajes considerados básicos, tanto para su desarrollo personal como para su desempeño social y ciudadano.

Por las características anteriormente mencionadas, se constituye en una propuesta que ni es una extensión de la primaria, ni tiene las características del nivel medio actual. Está construyéndose con una especificidad y un perfil propio y diferenciado respecto de estos niveles y de los ciclos anteriores.

El tercer ciclo es parte de las novedades estructurales del sistema educativo. Es un desafío que compromete a toda la comunidad educativa. En esta transición hacia la construcción de un nuevo espacio, es necesario generar instancias para el tratamiento de problemas clave del ciclo. Tal es el caso de: la reestructuración de los equipos docentes, la recreación de los perfiles y competencias de los formadores, la reorganización de los espacios y horarios “mosaicos” o la introducción de nuevos tipos de conocimientos y experiencias.

El material elaborado brinda herramientas teórico-prácticas, a través de manuales y de las fichas incluidas en sus respectivas carpetas. En estos materiales se sugieren contenidos y actividades relevantes para cada eje seleccionado.

Los ejes problemáticos presentados no agotan la totalidad de los problemas ni todo el alcance que puedan tener. Se han seleccionado aquellos que se consideran representativos del ciclo. Antes de la sugerencia de itinerarios a recorrer con el material, se han punteado aspectos relevantes que caracterizan a cada uno de los ejes.

Eje 1: Redefinición del destinatario

- Preadolescencia como etapa evolutiva caracterizada por equilibrio-desequilibrio generada por cambios (afectivos, biológicos, sociales).
- Incorporación de una población tradicionalmente excluida.
- El alumno y su entorno. La diversidad (social, cultural, religión etc.). El alumno que trabaja.

Eje 2: Redefinición del rol y perfil del docente

- Nuevas culturas que conviven en la escuela. Maestros y/o profesores.
- Del trabajo en isla al trabajo en equipo: revisión de perfiles.
- Los nuevos roles: coordinadores, preceptores, tutores.
- Construcción de nuevas estrategias para la implementación de las innovaciones.

Eje 3: Construcción de una identidad institucional

- Diferentes prototipos institucionales. Inicial- EGB- EGB3; EGB3- POLIMODAL-TTP; Inicial- - EGB- EGB3- POLIMODAL-TTP RURALES; Diversas modalidades
- Cambio de identidad. Crisis de profesionalidad. La pertenencia institucional.

Eje 4: Los cambios en la organización institucional y los nuevos roles en la gestión

- El rol del directivo: conflictos, posicionamientos, inserción en las distintas modalidades. La incorporación del tercer ciclo en el ejercicio del rol.
- La articulación con EGB y Polimodal. El trabajo en red.
- La organización de los espacios y los tiempos en la institución.
- Estrategias para mejorar la retención del alumnado.

Eje 5: La nueva organización curricular

- Prioridades pedagógicas: elaboración del proyecto curricular institucional.
- Problemas relativos a cada disciplina: lineamientos didácticos.
- Creación de espacios curriculares.

2.3.2. Esquema organizador de los itinerarios

Situaciones referidas a:	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
Redefinición del destinatario	Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela. Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría - Cap. 1: 1.3.1. La especificidad de EGB3 y Polimodal	Fichas Manual 4 - N° 6: El docente como mediador, Actividad 2	Fichas Manual 4 - N° 3: Los componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje. Actividad 2. - N° 4: Las condiciones del aprendizaje significativo. Actividades 2 y 3. - N° 5: El aprendizaje en la resolución de problemas. Actividad 2. - N° 6: El docente como mediador
Redefinición del rol y perfil del docente	Manual 2: La función directiva - Cap. 5: El director y el equipo docente Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela - Cap. 1: El aprendizaje y la enseñanza en las instituciones educativas Manual 7: Gestión administrativa - Cap. 4: Los recursos personales	Fichas Manual 3 - N° 7: Equipos mixtos para el tercer Ciclo de la EGB Fichas Manual 6 - N° 8: Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del equipo docente. Actividades 2 y 3 Fichas Manual 7 - N° 4: Otras formas de gestión administrativa. Actividad 1	Fichas Manual 3 - N° 7: Equipos mixtos para el tercer ciclo Fichas Manual 4 - N° 8: Hacia la aplicación de la pedagogía de la comprensión. Actividad 2 y 3 Fichas Manual 6 - N° 6: Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del equipo docente. - N° 7: Seguimiento de los aprendizajes Fichas Manual 7 - N° 4: Otra forma de gestión administrativa. Actividad 1

(continúa)

(continuación)

Situaciones referidas a:	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
Construcción de una Identidad Institucional	Manual 1: Innovación y gestión - Cap. 5: El sistema de relaciones Manual 3: El proyecto educativo institucional - Cap. 1: La necesidad de Directrices Institucionales - Cap. 4: La implementación del PEI. 4.1. Los proyectos específicos Manual 8: La evaluación institucional - Cap. 2: Funciones, agentes y temporalización Manual 10: La función supervisora - Cap. 3.: La formulación del proyecto educativo de supervisión	Fichas Manual 1 - N° 8: Implementación - N° 9: El tercer ciclo y las modificaciones en la organización del 3er ciclo de la EGB Fichas Manual 3: - N° 6: La priorización de acción y la articulación de proyectos específicos Fichas Manual 8: - N° 5: La autoevaluación institucional	Fichas Manual 1 - N° 6: Observando la institución - N° 8: Implementación del 3er ciclo Fichas Manual 3: - N° 5 Proyectos Específicos Fichas Manual 8: - N° 5 La autoevaluación institucional
Los cambios en la organización institucional y los nuevos roles en la gestión	Manual 1: Innovación y gestión - Cap. 3: El marco de referencia Manual 3: El proyecto educativo institucional - Cap. 4: La implementación del PEI Manual 5: El desarrollo curricular - Cap. 1: Las decisiones curriculares a nivel institucional - Cap. 4: Proceso para la toma de decisiones curriculares a nivel de la institución educativa	Fichas Manual 3 - N° 5: Proyectos específicos. - N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos Fichas Manual 5 - N° 10: La programación curricular y el PEI	Fichas Manual 1 - N° 4: Condiciones Institucionales Para la promoción de innovaciones - N° 8: Implementación del Tercer Ciclo - N° 9: El Tercer Ciclo y las modificaciones en la organización Fichas Manual 3 - N° 5: Proyectos específicos. - N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos

(continúa)

(continuación)

Situaciones referidas a:	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
	<p>Manual 6: Proyecto de Orientación y Tutoría</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: 2.1.1. Desarrollar y potenciar las habilidades básicas y 2.1.3. Orientar académica y profesionalmente <p>Manual 7: La gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 6: Los recursos funcionales, pto 6.1: El tiempo <p>Manual 9: Nuevas estrategias de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: El trabajo en redes - Cap. 3: El conflicto en las instituciones Educativas - Cap. 4: La resolución de conflictos - Cap. 5: La participación y el trabajo en equipo <p>Manual 10: La Función Supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.1: 1.4: La promoción del cambio y la innovación - Cap. 5: La información para la toma de decisiones 		<p>Fichas Manual 6</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: Ámbitos de la acción tutorial - N° 6: Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del equipo directivo. - N° 7: Seguimiento de los aprendizajes - N° 8: Elaboración de un proyecto específico para la acción tutorial - N° 9: Evaluación de la acción tutorial institucional
La nueva organización curricular	<p>Manual 3: El Proyecto educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: 3.2: La programación curricular <p>Manual 4 : Enseñar a pensar en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: El aprendizaje y la enseñanza en las instituciones educativas - Cap.2 : La perspectiva del aprendizaje significativo - Cap. 5: El problema de la comprensión en la escuela <p>Manual 5: El desarrollo curricular</p> <p>Manual 8: La evaluación institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.4: La evaluación del currículum - Cap.5: La evaluación de los aprendizajes 	<p>Fichas Manual 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 10: Los espacios curriculares <p>Fichas Manual 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: Una propuesta Curricular integrada - N° 5: Las decisiones Metodológicas en la programación - N° 8: Decisiones sobre materiales curriculares (I) - N° 9: Decisiones sobre materiales curriculares (II) 	<p>Fichas Manual 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 10: Los espacios curriculares <p>Fichas Manual 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: La concepción de currículum - N° 4: Programación curricular - N° 5: Decisiones sobre metodología y organización didáctica - N° 8: Decisiones sobre materiales curriculares I - N° 9: Decisiones sobre materiales curriculares (II)

2.3.3. Ejemplos de itinerarios

A continuación, le proponemos algunos ejemplos de situaciones problemáticas con las que se puede enfrentar un directivo en la implementación de la EGB 3 y un supervisor en la tarea de asesoramiento y acompañamiento a las instituciones de su zona.

Estos problemas han orientado la selección del material que constituye el itinerario que aquí sugerimos.

Dificultades en el rendimiento institucional, especialmente las vinculadas con los altos índices de repitencia y deserción

El problema de la repitencia y la deserción se hizo históricamente notorio en el pasaje de la escuela primaria a la media, debido a la pérdida de matrícula entre uno y otro nivel y los altos índices de repitencia registrados durante el primer año del nivel medio.

Se presentan situaciones con alumnos que repiten grados en forma reiterada, asisten en forma irregular o fracasan en el logro de las competencias que se exigen. Estas situaciones aumentan la probabilidad de que los jóvenes que fracasan abandonen la escuela en el corto o mediano plazo. Este estado de situación representa un desafío para el tercer ciclo.

Puede ser que usted reconozca en su escuela algunas de las siguientes características:

- altos índices de repitencia y deserción;
- ingreso tardío y alumnos con sobreedad;
- bajo índice de aprobación de los exámenes;
- poblaciones rurales, migrantes, aborígenes o urbano-marginales;
- bajas tasas de pasaje entre el nivel primario y el nivel medio,

En cualquier caso, sería necesario hacer una revisión que permita detectar con más precisión las posibilidades de generar estrategias que atiendan a este problema, en el marco del PEI.

Algunas preguntas que lo pueden orientar en pos de la mejora de las condiciones de retención, son:

¿Cómo se puede incrementar el trabajo de seguimiento personalizado de los alumnos?

¿La implementación curricular contempla estrategias de trabajo por áreas?

¿De qué manera la tarea interinstitucional puede apoyar proyectos específicos de retención?

El concepto de retención refiere a la capacidad del sistema educativo y de cada escuela para lograr la permanencia de los alumnos en las aulas, garantizar la finalización de ciclos y niveles en los tiempos previstos y asegurar el dominio de los saberes y competencias correspondientes.

Aunque estos problemas no se resuelven sólo con la intervención de la institución escolar, (dado que resultan de otros factores asociados como desempleo, pobreza, inestabilidad de los núcleos familiares, diferencias culturales), la escuela tiene la posibilidad de generar estrategias que contribuyan promover la permanencia de los alumnos en el sistema y a facilitarles la apropiación de los saberes previstos para cada etapa.

A continuación, le sugerimos algunos itinerarios para abordar la problemática de la retención escolar.

La acción tutorial constituye una herramienta valiosa a la hora de promover la permanencia de los alumnos en la institución. Concretamente, el rol del ejercicio de la función tutorial se ubica en la EGB3 para superar distintas situaciones relacionadas con las particulares características del sujeto. Por lo tanto, le sugerimos la lectura del **capítulo 2 del Manual 6** Proyecto de Orientación y Tutoría y la elaboración de las siguientes fichas correspondientes a este manual: **ficha N° 4** Objetivos de la acción tutorial, **ficha N° 6** Instrumentos para la acción tutorial individual y **ficha N° 9** Seguimiento de los aprendizajes. Esta tarea contribuirá a la comprensión de la naturaleza de la función tutorial y consecuentemente lo ayudará a promover acciones en el equipo de docentes de su institución.

Dificultades en la convivencia de maestros y profesores (para directivos)

La implementación de la EGB 3 trae aparejado un conjunto de cambios significativos en la vida institucional. Uno de estos cambios se origina en la nueva convivencia entre maestros y profesores.

Si su institución está comprometida en esta función, usted puede haberse planteado interrogantes como los que siguen:

- ¿qué dificultades experimentamos los antiguos docentes de la escuela en la aceptación de trabajar con los anteriores profesores de secundaria?,
- ¿qué ventajas y desventajas pueden encontrarse en estas situaciones?,
- ¿de qué manera se puede aprovechar el potencial de experiencia y de formación que trae cada grupo y cómo evitar la cultura de la competencia y de la desconfianza para generar una cultura de la colaboración y el aprendizaje compartido?,
- ¿qué estrategias podemos encontrar para encarar un trabajo en equipo con grupos diferentes?

Si usted ha advertido que en su escuela existe un grupo de docentes constituido por maestros y profesores que manifiestan dificultades para el trabajo en equipo; no se logran encontrar, hay resistencias para llegar a acuerdos, se observan ausencias reiteradas de los integrantes, muy difícilmente llegan a reunirse y menos aún, a trabajar colectivamente, le sugerimos la lectura del **Manual 2 (cap. 5)**. Este manual está cen-

trado en los procesos y actitudes requeridas para desarrollar una gestión que estimule la innovación y el cambio sobre la base de un estilo de gestión participativo. Asimismo, le sugerimos la realización de la **ficha N° 7 (M3)**, que propone estrategias para el trabajo de equipos mixtos. La realización de las actividades de esta ficha le permitirá hacer un relevamiento de las características generales de cada grupo y detectar las principales fortalezas y debilidades a tomar en cuenta en la elaboración de futuros proyectos específicos.

Los cambios en la organización institucional y los nuevos roles en la gestión (para supervisores)

De acuerdo con lo que hemos venido planteando en relación con la EGB3, las características de las distintas escuelas constituyen un factor de fuerte incidencia en el ejercicio de la función supervisiva.

Si algunas instituciones de su zona están comprometidas en esta función, usted puede haberse planteado interrogantes como los que siguen:

- ¿Cómo se pueden generar acciones tendientes a un mejor aprovechamiento de las capacidades existentes en las instituciones?
- ¿Cómo se pueden agrupar los establecimientos para un mejor aprovechamiento de los recursos instalados?
- ¿De qué manera se pueden utilizar estos agrupamientos para compartir esfuerzos con otros supervisores?

Si en las instituciones de su zona de supervisión se verifican importantes diferencias en las condiciones para la implementación de la EGB 3, por ejemplo, en la disponibilidad de espacios, en los estilos predominantes de comunicación interna, en la población que atiende, en la ubicación u otras, puede resultarle de ayuda realizar las actividades que se proponen en la **actividad N° 3 de la ficha 8 (M. 1)**. En esta ficha se ofrece una alternativa para agrupar las escuelas según las decisiones provinciales de localización del ciclo; identificar las dificultades que se observan en los establecimientos educativos y clasificarlos de acuerdo con los problemas que aparecen. Desde este punto de partida, se pueden diseñar acciones compartidas por el equipo de supervisión zonal que permitan un trabajo conjunto con las problemáticas observadas. También incluye orientaciones de lectura que pueden apoyar la realización de la actividad y pautas para consultar experiencias de otras jurisdicciones que se encuentran en proceso de implementación de la EGB3.

2.4. Propuesta de Itinerario para nivel Polimodal

2.4.1. Introducción

La Educación Polimodal constituye una oferta educativa que se propone formar personas capaces de desarrollar competencias básicas que les permitan sentir, pensar y actuar en amplios campos de la vida social y productiva y aplicar sus conocimientos a diferentes situaciones de una realidad cambiante y muchas veces imprevisible. Para ello, debe articular dos funciones de la educación media que tradicionalmente se cumplieron en forma separada: la función propedéutica y la función de preparación para la vida productiva, además de formar para la participación ciudadana.

Estas funciones se habrán de cumplir a través de dos formaciones interrelacionadas:

- Una **Formación General de Fundamento** (común a todas las modalidades), que retomará con mayores niveles de complejidad y profundidad los contenidos de la EGB con el fin de asegurar el desarrollo de una sólida base de competencias comunes que preparen a los estudiantes para participar activa, reflexiva y críticamente en diversos ámbitos de la vida social, económica, política y cultural.
- Una **Formación Orientada** (organizada en cinco modalidades diferentes), cuyo propósito consiste en profundizar determinados campos del conocimiento de la formación general de fundamento en relación con los quehaceres sociales y productivos y promover la aplicación focalizada de estos conocimientos en diversas ramas de la actividad humana.

Las modalidades que se han previsto son las siguientes:

- Ciencias Naturales,
- Economía y Gestión de las Organizaciones,
- Humanidades y Ciencias Sociales,
- Producción de Bienes y Servicios,
- Comunicaciones, Arte y Diseño.

Todas las modalidades desarrollan contenidos humanísticos, sociales, científicos y técnicos, aunque en su organización y gestión curricular se enfatizarán aquellos saberes que respondan a los requerimientos propios del campo del conocimiento que define a cada modalidad y se incluirán también contenidos y enfoques provenientes de las otras modalidades.

Por último, la Educación Polimodal incluye **Contenidos Diferenciados** que ofrecen campos de aplicación de las competencias fundamentales, promoviendo la vinculación

de la organización escolar con sus entornos socio-productivos. Estos contenidos podrán ser definidos por las diferentes instituciones a partir de las decisiones que al respecto asuma cada jurisdicción o bien propuestos por estas últimas en función de las demandas socio-productivas y las prioridades comunitarias, regionales y nacionales.

Los Contenidos Diferenciados se articulan alrededor de la relación de la institución escolar con los entornos socio-productivos y constituyen ámbitos de aplicación y/o profundización de los Contenidos Básicos Comunes (CBC) y Contenidos Básicos Orientados (CBO). Estos contenidos no deben confundirse con la preparación para un puesto laboral determinado, debido a que la formación profesional ocupacional específica se ofrece a través de los **Trayectos de Formación Técnico Profesional (TTP)**.

Los contenidos de los TTP tienen como función desarrollar competencias necesarias para el desempeño en ámbitos específicos del quehacer productivo, de acuerdo con los requerimientos locales y regionales.

Los **TTP** se diferencian de la Educación Polimodal porque son **opciones de formación técnico profesional que se relacionan con un área ocupacional específica**, a diferencia de las modalidades de la Educación Polimodal que se dirigen a una formación general y orientada hacia amplios campos del conocimiento y de la vida socio-productiva. Por el contrario, las ofertas de formación técnico profesional se pondrán a desarrollar competencias específicas referidas a un área ocupacional; promoverán una **formación profesional inicial básica**, que debe entenderse como una iniciación a una especialización.

Desde el punto de vista curricular, los TTP se organizarán en módulos que podrán cursarse simultáneamente con la Educación Polimodal o posteriormente, ya sea en las mismas instituciones o en otras. En ambos casos se habrá de prever una vinculación con espacios laborales concretos. En consecuencia, podrán acceder a los TTP aquellos alumnos que hayan finalizado la escolaridad obligatoria (hasta EGB 3) y estén cursando o hayan egresado de la Educación Polimodal en cualquiera de sus modalidades.

El cambio planteado para el nivel medio impacta significativamente en la organización institucional y curricular de la escuela, lo cual exige un abordaje integral que supere la fragmentación y conduzca a la integración de funciones.

En consecuencia, sugerimos trabajar los materiales del Curso para supervisores y directores de instituciones educativas tomando como **ejes problemáticos** situaciones relativas a:

1. la nueva organización de los contenidos,
2. la utilización de enfoques comprensivos de evaluación,
3. la elaboración de normas de convivencia en las instituciones,
4. la promoción de la permanencia de los alumnos en el sistema y
5. la articulación con los TTP.

El esquema organizador que sigue, propone lecturas y actividades para cada uno de los ejes. Luego, se desarrollan algunos itinerarios posibles, que facilita el trabajo con los dos últimos ejes anteriormente listados.

2.4.2. Esquema organizador de los itinerarios

Situaciones referidas a:	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
1. Organización de los contenidos	Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela - Cap 2: La perspectiva del aprendizaje significativo.	Fichas Manual 4 - N° 4: Las condiciones del aprendizaje significativo. Actividades 2 y 3	Fichas Manual 4 - N° 4: Las condiciones del aprendizaje significativo. Actividades 1, 2 y 3
2. Enfoques de evaluación	Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría - Cap. 4: 4.2.2. El seguimiento de los aprendizajes. 4.3: La orientación y la evaluación final. Manual 7: Gestión administrativa - Cap. 2: 2.3. Métodos e instrumentos para la recolección de información. 2.3.1. La triangulación Manual 8: La evaluación institucional - Cap. 5: La evaluación de los aprendizajes Manual 10: La función supervisora - Cap.2:2.2.2.: La función supervisora y la evaluación - Cap. 5: La información para la toma de decisiones - Cap. 6: El trabajo de supervisor en la zona de supervisión	Fichas Manual 6 - N° 9: Seguimiento de los aprendizajes. Fichas Manual 7 - N° 5: La información en el marco de la gestión. Actividades 1 y 2 Fichas Manual 8 - N° 3: La evaluación de los aprendizajes Actividades 1 y 2 - N° 4: Los criterios de evaluación. Actividades 2 y 3	Fichas Manual 6 - N° 7: Seguimiento de los aprendizajes. Actividad 1 Fichas Manual 7 - N° 6: La información en el marco de la gestión. Actividades 1 y 2 Fichas Manual 8 - N° 3: La evaluación de los aprendizajes. Actividades 1 y 2 - N° 4: Los criterios de evaluación. Actividades 2 y 3 Fichas Manual 10 - N° 4: La función supervisora y el asesoramiento - N° 5: El proceso de información para la toma de decisiones - N° 6: Los datos en el trabajo de supervisión

(continúa)

(continuación)

Situaciones referidas a:	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
3. Elaboración de normas de convivencia en la institución	Manual 1: Innovación y gestión - Cap 2: Las instituciones educativas. Puntos: 2.4., 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3 y 2.4.4 - Cap 5: El sistema de relaciones. Puntos: 5.4., 5.4.1., 5.4.2 y 5.4.3 - Cap.6: Las dinámicas institucionales. Puntos 6.1 y 6.2	Fichas Manual 1 - N° 7: Los docentes ante las innovaciones	Fichas Manual 1 - N° 3: La gestión de las innovaciones - N° 4: Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones - N° 5: Modificaciones en la organización
	Manual 2: La función directiva - Cap 3: Hacia una acción directiva participativa y democrática	Fichas Manual 2 - N° 9: Análisis un caso	Fichas Manual 2 - N° 6: Estilo de dirección
	Manual 6: Proyectos, orientación y tutoría - Cap 2: 2.1. Finalidades de la acción tutorial	Fichas Manual 6 - N° 4: Objetivos de la acción tutorial. - N° 5: La dimensión individual de la acción tutorial	Fichas Manual 6 - N° 5: La acción tutorial y los actores institucionales
	Manual 7: La gestión administrativa - Cap. 4: 4.2.: la cultura institucional. 4.3.: El trabajo en equipo de docentes 4.4.: Los grupos ad hoc. 4.5.: Los agrupamientos de los alumnos	Fichas Manual 7 - N° 8: La gestión de los recursos personales	Fichas Manual 7 - N° 8: La gestión de los recursos personales
	Manual 9: Nuevas estrategias de gestión - Cap 2: La comunicación en las instituciones educativas - Cap 3: El conflicto en las instituciones educativas - Cap 4: La resolución de conflictos - Cap. 5: 5.1.: Participación y el consenso	Fichas Manual 9 - N° 5: Redes y comunicación - N° 6: Los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución. Actividades 1 y 2 - N° 7: Análisis de un caso Parte I. Actividades 1, 2 y 3 - N° 8: Análisis de un caso Parte II. Actividades 1, 2 y 3	

(continúa)

(continuación)

Situaciones referidas a:	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
	Manual 10: La función supervisora - Cap. 2: 2.3.: Los modelos y estilos de supervisión para la promoción de la innovación		
4. Promoción de la permanencia de los alumnos en el sistema.	Manual 2: La función directiva - Cap. 5: 5.1. Fomentar la colaboración y 5.3. El papel de los directivos, ante la promoción de la innovación y las resistencias a los cambios Manual 3: El proyecto educativo institucional - Cap. 4: La implementación del PEI Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela - Cap. 1: 1.3.1. La transposición didáctica, 1.4. La interacción educativa - Cap. 2: 2.2.1. El sentido en el aprendizaje significativo, 2.2.4. Enfoque globalizador, 2.2.7. Funcionalidad de los aprendizajes - Cap. 3: 3.4.2. Ayuda y ajuste de la ayuda - Cap. 4: 4.5 Desarrollo y aprendizaje - Cap. 5: 5.3. ¿Qué significa comprender?	Fichas Manual 2 - N° 5: Proceso de transformación institucional Fichas Manual 3 - N° 5: Proyectos específicos - N° 6 :Actividad 2: Priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos Fichas Manual 4 - N° 8: Hacia la aplicación de la pedagogía de la comprensión. Actividades 2 y 3 - N° 10: Una propuesta de capacitación docente	Fichas Manual 2 - N° 5: Procesos de transformación institucional Fichas Manual 3 - N° 5: Proyectos específicos - N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos Fichas Manual 4 - N° 8: Hacia la aplicación de la pedagogía de la comprensión. Actividades 2 y 3 - N° 10: Una propuesta de capacitación docente Fichas Manual 10 - N° 9: Análisis de experiencias educativas

(continúa)

(continuación)

Situaciones referidas a:	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
Articulación con los TTP	<p>Manual 3 Proyecto Educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap 3: Los componentes del PEI. 3.1.1. Las notas de identidad, 3.1.3. La estructura organizativa, 3.2. La programación curricular - Cap. 4: La implementación del PEI. 4.1. Los proyectos específicos, 4.4. La organización de los proyectos específicos <p>Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: La perspectiva del aprendizaje significativo - Cap. 3: La perspectiva sociohistórica - Cap. 4: La teoría psicogenética <p>Manual 5: El desarrollo curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: Las decisiones curriculares a nivel institucional. Introducción. 1.1. ¿De qué hablamos cuando hablamos de curriculum? - Cap.2: Componentes de la programación curricular - Cap.5: Orientaciones prácticas para la Programación curricular 	<p>Fichas Manual 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Los componentes del PEI: las orientaciones generales. Actividad I <p>Fichas Manual 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: La programación curricular institucional - N° 4: Una propuesta curricular integrada - N° 10: La programación curricular y el PEI <p>Fichas Manual 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Las instituciones educativas y la construcción de redes - N° 3: Relevamiento de experiencias interinstitucionales - N° 4: Las redes y la estructura organizativa 	

2.4.3. Ejemplo de itinerarios

Eje 4: Promoción de la permanencia de los alumnos en el sistema

Un desafío a encarar en el marco de la transformación educativa es el de potenciar la permanencia de los alumnos en el sistema.

Si usted ha observado en su institución o en su zona o región de supervisión la tendencia a la deserción escolar puede reflexionar acerca de sus posibles causas y proponer estrategias para atenuarla.

El siguiente itinerario a través de manuales y fichas sugiere algunas ideas para elaborar un PER (Proyecto Específico de Retención). Para la realización de este proyecto encontrará fundamentación teórica y estrategias de elaboración en:

Sugerencias de adaptación para fichas y manuales

La implementación del polimodal es una alternativa de educación postobligatoria que puede contribuir a resolver a la problemática de la retención de los alumnos. Desde esta perspectiva, se constituye en una estrategia de innovación institucional o de la zona - región de supervisión.

En el **Manual 1 Innovación y Gestión** usted encontrará elementos que acompañen su tarea de análisis institucional que faciliten la comprensión de los obstaculizadores y facilitadores de la innovación propuesta.

En consecuencia, le sugerimos la lectura del **capítulo 2**, puntos: 2.4, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4 Las instituciones educativas, como unidad de cambio. También del **capítulo 5**, puntos: 5.4, 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3 Bases para la consideración de un sistema de interrelaciones positivo y del **capítulo 6**, Las dinámicas institucionales, puntos: 6.1 y 6.2. Advertimos que en el esquema organizador de los itinerarios, estas indicaciones aparecen sugeridas para el itinerario del eje 3. (Elaboración de normas de convivencia)

En el **Manual 2 La función directiva** encontrará estrategias orientadas a disminuir las resistencias frente a la innovación, lo cual supone un cambio en la cultura institucional. Para este ítem le sugerimos la lectura del **capítulo 5**, puntos 5.1, Fomentar la colaboración, y 5.3. El perfil del directivo, la innovación y las resistencias al cambio.

Con respecto a las fichas, le proponemos resolver la **ficha 5 completa** que permite trabajar con la temática de la resistencia al cambio.

El PER (Proyecto educativo de retención) se elabora en el marco de los acuerdos logrados en la construcción del PEI. Seguramente, en su institución ya se habrá elaborado el PEI. En el **Manual 3 El Proyecto educativo institucional**, usted encontrará elementos que le ayudarán a evaluar y enriquecer este proyecto en función de las nuevas problemáticas que se vayan diagnosticando. Si lo que desea es profundizar el mar-

co teórico-conceptual del PEI, le sugerimos la lectura completa del manual. Si, en cambio, necesita orientaciones acerca la elaboración de un proyecto específico (PER), le recomendamos la lectura del **capítulo 4**, La implementación del PEI del Manual 3 especialmente los puntos: 4.1, 4.2, 4.3, 4.4.

Respecto de las fichas, recomendamos la realización de la **ficha 5 (M.3)**. Si bien esta ficha presenta un proyecto específico para organizar la Biblioteca Profesional Docente, le será también de utilidad para organizar el PER (proyecto específico de retención).

Atendiendo a la secuencia bajo rendimiento- repetición- sobreedad-deserción, cobran fundamental importancia las propuestas y estrategias didácticas que permitan al alumno aprender aquello que la escuela debe enseñarles. Esto permitirá a la institución pasar paulatinamente de acciones remediales a acciones preventivas. En este sentido, el **Manual 4 Enseñar a pensar en la escuela** ofrece un panorama de las nuevas concepciones acerca del aprendizaje y del lugar que ocupan el docente, el alumno y el conocimiento en este proceso. El temario de este manual es también de interés para los docentes. Le proponemos, entonces, trabajarlos como contenidos de capacitación.

En este manual, le recomendamos la lectura del **capítulo 1** (puntos: 1.3, La transposición didáctica, 1.4. La interacción educativa), **capítulo 2** (puntos: 2.2.1, El sentido en el aprendizaje significativo, 2.2.7, Funcionalidad de los aprendizajes, 2.2.4, el enfoque globalizador. Además, el **capítulo 3**, punto: 3.4.2. Ayuda y ajuste de la ayuda. El **capítulo 4**, Desarrollo y aprendizaje, puntos: 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3. 4.5.4. y el **capítulo 5**, puntos: 5.3 ¿Qué significa comprender?

La **ficha 8 (M.4)**, en sus actividades 2 y 3, le proporciona un instrumento alternativo de observación y análisis de las tareas desarrolladas por los docentes, vinculadas a implementación de estrategias referidas a la pedagogía de la comprensión.

La **ficha 10 (M.4)**, especialmente sus actividades 1, 3 y 4, colabora en la organización de un encuentro de capacitación cuyo objetivo sea la revisión de los modelos pedagógicos en uso.

Las decisiones curriculares que se adopten en el ámbito institucional condicionan las prácticas educativas y por ende, impactan en la permanencia o no de los alumnos en las aulas. Es importante, al elaborar la programación curricular, tomar decisiones que permitan atender a la diversidad.

Un PER debe incorporar necesariamente la función tutorial del docente y, cuando esto es posible de equipos ad-hoc. Por esta razón un PER incluye también un proyecto tutorial.

Seguramente en su institución o zona de supervisión, Ud. está recabando información para evaluar los procesos de enseñanza – aprendizaje y promover una mejora en la calidad educativa. Estas acciones requieren una nueva concepción de las tareas administrativas para ponerlas al servicio de la gestión integral de la educación.

En el **Manual 7 Gestión administrativa** encontrará algunas estrategias que lo ayudarán a analizar la información para la toma de decisiones que promuevan aprendizajes de calidad.

Si desea consultar métodos e instrumentos para la recolección de información le sugerimos la lectura del punto 2.3.1. Si bien no figura en el esquema, ha sido recomendado para el tratamiento del eje 2. (Enfoques de evaluación)

En las siguientes fichas, encontrará herramientas para abordar el proceso de recolección y análisis de la información. En la **ficha 5 (M.7)**, en las actividades 1 y 2 para directores. En la **ficha 6 (M.7)** en las actividades 1 y 2 para supervisores. La **ficha 8 (M.7)** para directores y supervisores, trata sobre la gestión de los recursos personales.

Seguramente otra preocupación gira en torno a cómo promover en las instituciones educativas una cultura del cuidado que propicie el trabajo en equipo y la participación de todos los actores institucionales en la toma de decisiones.

En el **Capítulo 2** La información en el marco de la gestión, encontrará algunos aportes para pensar estas cuestiones: la cultura institucional (punto 4.2), el trabajo en equipo de los docentes (punto 4.3), los grupos ad hoc (punto 4.4) y los agrupamientos de alumnos (punto 4.5).

En cuanto a la evaluación curricular, en el **Manual 8** La evaluación institucional encontrará algunas estrategias de que le permitirán reflexionar y actuar en su institución y o zona de supervisión. El objetivo será promover la participación de todos los actores institucionales en la evaluación de los proyectos curriculares y en la promoción de la permanencia de los alumnos en el sistema. Esta lectura ha sido sugerida para el eje 2. (Enfoques de evaluación)

Para esta temática le sugerimos la lectura del **capítulo 4** La evaluación del currículum: puntos 4.2. y 4.3., que toman la temática de la evaluación y la toma de decisiones curriculares.

En las fichas siguientes encontrará algunas estrategias de evaluación: **ficha 3 (M.8)**, para directores y supervisores, actividades 1 y 2 sobre la evaluación de los aprendizajes; **ficha 4 (M.8)**, para directores y supervisores, en sus actividades 2 y 3 sobre criterios de evaluación y la **ficha 8** para directores y supervisores, en sus actividades 1 y 2, sobre evaluación del currículum.

Puede decirse que fracaso y abandono se articulan siguiendo la siguiente secuencia: bajo rendimiento – repetición - sobreedad - deserción.

El P.E.R es un proyecto focalizado pues está destinado a un conjunto de alumnos que requieren una atención especial. Por ejemplo: los que trabajan, los que tienen repitencias reiteradas, los que tienen bajo rendimiento en determinadas materias, los pertenecientes a sectores marginales, etc. Esta focalización requiere de una definición institucional: cada escuela elaborará las categorías para su implementación.

Eje 5: la articulación con los TTP

Otro aspecto importante en la educación polimodal lo constituyen los trayectos técnicos profesionales (TTP) que, según vimos, requieren un importante esfuerzo de articulación tanto curricular como institucional. En efecto, los trayectos suponen una especialización básica inicial y deben estar al servicio de las necesidades socio-productivas del medio como así también articularse con las modalidades que se dictan en los establecimientos educativos de la región.

Sugerencias de adaptación para fichas y manuales

Sugerimos, para el eje de articulación con los TTP, leer del **Manual 5** El desarrollo curricular, **capítulo 1** Las decisiones curriculares en el nivel institucional, los contenidos de su Introducción y el punto 1.1: ¿De qué hablamos cuando hablamos de curriculum?. Además, el **capítulo 2**: Componentes de la programación curricular y el **capítulo 5**: Orientaciones prácticas para la programación curricular.

En este material podrá encontrar información relativa a las diferentes concepciones de curriculum, criterios para la secuenciación y organización de contenidos. Además hallará un caso a partir del cual realizar un ejercicio de reflexión acerca de los diferentes componentes de la programación curricular y de sus interrelaciones que pueden extrapolarse a decisiones curriculares con respecto a los TTP.

En la **ficha N°4 (M.5)** propone un trabajo para elaborar una propuesta curricular integrada. Esta ficha aporta un conjunto de preguntas que es necesario formularse a la hora de generar propuestas curriculares integradas.

2.5. Propuesta de itinerarios para la formación docente

2.5.1. Introducción

La implementación de la Ley Federal de Educación y de la Ley de Educación Superior plantea un cambio sustantivo en la concepción docente y, por lo tanto, en la organización institucional y curricular de las instituciones encargadas de su formación. Los niveles de concreción implicaron necesariamente, procesos de contextualización y posterior adaptación a las particularidades de cada jurisdicción y de cada IFD. Esto implicó avances en diferentes direcciones y modificaciones que dieron por resultado un panorama heterogéneo.

En este marco, nuestro objetivo es ofrecerle algunas orientaciones para acompañar la lectura y la consulta de los materiales que ha recibido del “Curso para supervisores y directores de instituciones educativas”. Intentamos con ello, promover la apropiación significativa de los manuales, fichas y actividades que componen el dispositivo de capacitación. Para ello, hemos elaborado un conjunto de itinerarios que sugieren una secuencia de lectura y de realización de fichas. Estos itinerarios se organizan en torno a cuatro ejes que son:

1. ¿Qué docente estamos formando?
2. La dimensión curricular de la formación docente
3. La organización y gestión institucional de la formación docente continua
4. La práctica pedagógica como objeto de reflexión.

Estos ejes (que se describirán oportunamente) han sido seleccionados atendiendo a dos criterios:

1. **focalizar** la atención sobre algunas temáticas y problemas generales que han caracterizado al campo de la formación docente.
2. **hacer referencia** a algunas situaciones por las que los IFD han atravesado como consecuencia de la implementación de los procesos de cambio.

Los itinerarios que hemos elaborado incluyen un conjunto de fichas y lecturas que apuntan a:

- favorecer algunos de estos procesos de reflexión sobre la práctica pedagógica e institucional que se desarrolla en los IFD,
- ofrecer algunas herramientas conceptuales y prácticas para la evaluación de las decisiones asumidas como consecuencia de los procesos de transformación impulsados,

- favorecer el diseño de estrategias que abran espacios para la discusión, el debate y la evaluación de los cambios operados y las consecuentes reacomodaciones en la organización académica, curricular e institucional de los IFD,
- posibilitar procesos de reflexión y sistematización de la propia experiencia con vistas a enriquecer la tarea formativa que se lleva adelante en los IFD.

2.5.2 Esquema organizador de los itinerarios

En lo que sigue se hace una breve descripción de cada uno de los ejes seleccionados y se exponen los diferentes itinerarios elaborados para cada uno de los módulos que componen el dispositivo de capacitación.

I. ¿Qué docente estamos formando?

Toda propuesta de formación docente se basa en un conjunto de ideas y supuestos acerca de qué docente formar. En este eje se sugiere la lectura de algunas concepciones predominantes en el campo de la formación docente, en un intento de realizar aportes para la discusión y revisar aquellas propuestas vigentes en su institución.

A continuación presentamos algunas preguntas que pueden ayudar a comprender el alcance de las diferentes concepciones en el ámbito de la formación docente:

¿Cuáles han sido las concepciones docentes que han predominado históricamente en el campo de la formación docente en nuestro país? ¿De qué manera estas orientaciones han tenido incidencia sobre la oferta curricular, la organización institucional y las prácticas pedagógicas en su institución? ¿Qué concepciones docentes enmarcan los cambios actuales realizados en su institución? ¿Cuáles son las concepciones de enseñanza que subyacen a la propuesta formativa vigente? ¿Cuáles son los rasgos que caracterizan la práctica docente que interesa priorizar? ¿Está usted de acuerdo con ellos?

En los cuadros que siguen encontrará sugerencias de lectura y propuestas de actividades a realizar, que podrán orientarlo en la búsqueda de respuestas a algunos de los interrogantes planteados.

Sugerimos realizar un ajuste de las fichas que a continuación presentamos, en función de la temática que puede derivarse de este eje.

Módulo: Gestión curricular

Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
¿Qué docente estamos formando?	<p>Manual 11: La formación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cap. 1: apartados 1.1: De la formación inicial a la formación docente continua, 1.2: ¿Qué se entiende por formación docente continua? • Cap. 2: apartado 2.3 La enseñanza como tarea docente • Cap. 3: Enfoques y modelos conceptuales para la formación docente • Cap. 4: El conocimiento profesional docente • Cap. 5: apartado 5.1 La tarea docente en los IFD <p>Manual 12: Capacitación e investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cap. 1: apartado 1.3: La enseñanza como profesión y 1.4: Orientaciones sobre la profesionalidad docente • Cap. 2: La formación de los docentes noveles y la iniciación profesional <p>Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela Presentación y todos los capítulos</p> <p>Manual 5: El desarrollo curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cap. 1: apartados 1.2 Autonomía institucional: la programación curricular y la profesionalización docente, 1.3 El desarrollo curricular: medio para fomentar el análisis y la reflexión sobre la práctica • Cap. 2: Componentes de la programación curricular • Cap. 3: La programación curricular y los materiales curriculares <p>Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cap. 1: La fundamentación de la acción tutorial • Cap. 2: Las finalidades y objetivos de la acción tutorial • Cap. 3: apartado 3.1 El docente, 3.2 El equipo docente ad-hoc 	<p>Fichas Manual 11</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: concepciones previas - N° 2: Bases conceptuales de la formación docente. Actividad N° 1 - N° 4: Enfoques y modelos conceptuales para la formación docente - N° 5: Los saberes de los docentes <p>Fichas Manual 12</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: Acerca de las ideas previas - N° 2: Los docentes principiantes y el shock de la realidad - N° 4: La socialización laboral - N° 5: Aportes de la teoría a la práctica docente: algunos problemas. - N° 8: Análisis de un caso: "Katerin Au" <p>Fichas Manual 4 Actividades 1 y 2 de todas las fichas</p> <p>Fichas Manual 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: La concepción de curriculum - N° 5: Las decisiones metodológicas en la programación - N° 8: Decisiones sobre los materiales curriculares <p>Fichas Manual 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: La acción tutorial - N° 5: La dimensión individual de la acción tutorial

Módulo Gestión Institucional		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
¿Qué docente estamos formando?	Manual 1: Innovación y gestión <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: apartado 1.1 La realidad exige una nueva educación - Cap. 2: Las instituciones educativas ante la nueva realidad - Cap. 3: El marco de referencia Manual 2: La función directiva <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: apartado 1.1 La división del trabajo en las organizaciones complejas. necesidad de la acción directiva Manual 3: El proyecto educativo institucional <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: El PEI: guía de la acción educativa - Cap. 3: Los componentes del PEI 	Fichas Manual 1 <ul style="list-style-type: none"> - N° 6: Observando la institución (parte A) - N° 7: Los directivos ante las innovaciones Fichas Manual 2 <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Proceso de transformación institucional Fichas Manual 3 <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Los componentes del PEI: las orientaciones generales - N° 4: Construcción de acuerdos para el proyecto

Módulo: La evaluación institucional		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
¿Qué docente estamos formando?	Manual 8: La evaluación institucional <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: Apartados: 4.1 Necesidad de cambiar los puntos de vista sobre la función del docente como transformador del currículum, 4.3: Evaluación y toma de decisiones en relación con qué se enseña 4.4. Evaluación y toma de decisiones en relación con la metodología de enseñanza desarrollada en el aula - Cap. 5: La evaluación de los aprendizajes 	Fichas Manual 8 <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: Cuestionario de ideas previas - N° 2: ¿Qué se entiende por evaluación? - N° 3 Los criterios de evaluación - N° 4: La evaluación de los aprendizajes

Módulo Gestión Administrativa		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
¿Qué docente estamos formando?	Manual 7: La gestión administrativa <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: La información en el marco de la gestión - Cap. 4: 4.3. El trabajo en equipo de docentes y 4.4 Los grupos ad-hoc - Cap 5: apartados 5.1 El espacio y 5.2 Materiales didácticos, mobiliario y equipamiento - Cap. 6: apartado 6.1 El tiempo 	

Eje 2. La dimensión curricular de la formación docente

El problema de la selección y organización de contenidos para la formación docente - sobre el que nos centraremos para el desarrollo de este eje- se inscribe en la dimensión curricular.

Si bien es cierto que muchos IFDC han comenzado -y en algunos casos concluido- con los procesos de cambio y transformación curricular, la inclusión de este eje podría significar un aporte al debate y la revisión de las propuestas curriculares que estén desarrollándose actualmente en las instituciones. En razón de ello, se han priorizado algunas temáticas de carácter conceptual y teórico.

La pregunta: *¿cuál es el conocimiento que resulta formativo de la práctica docente?* organiza el desarrollo del eje propuesto.

A continuación planteamos algunos interrogantes que desagregan esta cuestión.

- ¿qué concepción de la práctica estamos promoviendo?
- ¿qué lugar debería ocupar el conocimiento teórico en las propuestas de formación docente?
- ¿cuáles son las relaciones que deberíamos establecer entre el conocimiento teórico y la práctica pedagógica?
- ¿cuál es el peso relativo de los campos de conocimiento seleccionado en las propuestas curriculares?
- ¿qué relaciones entre estos campos resultan las más adecuadas en función de la práctica que queremos formar?

En los cuadros que siguen usted encontrará sugerencias de lectura y actividades a realizar, que podrán orientarlo en la búsqueda de respuestas a algunos de los interrogantes planteados.

Módulo: Gestión curricular		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La dimensión curricular de la formación docente	Manual II: La formación docente <ul style="list-style-type: none">- Cap. 1: apartados: 1.2 ¿Qué se entiende por formación docente continua? y 1.3: La transformación de la formación docente- Cap. 3: Enfoques y modelos conceptuales para la formación docente- Cap. 4: El conocimiento profesional docente- Cap. 5: El curriculum de la formación inicial	Fichas Manual II <ul style="list-style-type: none">- N° 1: Concepciones previas- N° 2 y 3: Bases conceptuales de la Formación Docente- N° 4: Enfoques y modelos conceptuales para la Formación Docente- N° 6: Concepciones implícitas en los docentes acerca de la práctica- N° 7: La práctica en la formación docente inicial- N° 8: Planificación del período de práctica- N° 9: El problema del conocimiento en la Formación Docente

(continúa)

(continuación)

Módulo: Gestión curricular		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
	Manual 12: Capacitación e investigación <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: Capacitación, perfeccionamiento y actualización docente - Cap. 2: La formación de los docentes noveles y la iniciación profesional - Cap. 3: Modelos de capacitación y desarrollo profesional Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela Manual 5: El desarrollo curricular Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: La fundamentación de la acción tutorial - Cap. 2: Las finalidades y los objetivos de la acción tutorial. 	Fichas Manual 12 <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Los docentes principiantes y el shock de la realidad - N° 4: Socialización laboral de docentes principiantes - N° 5: Aportes de la teoría a la práctica docente: algunos problemas - N° 10: Integración Fichas Manual 4 <p>Todas las fichas, específicamente las actividades 1 y 2.</p> Fichas Manual 5 <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: La concepción de currículum - N° 3: La programación curricular institucional - N° 5: Las decisiones metodológicas en la programación - N° 8: Decisiones sobre materiales curriculares (I) Fichas Manual 6 <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: Acerca de las ideas previas - N° 3: La acción tutorial - N° 5: La dimensión individual de la acción tutorial (Actividad 1) - N° 6: Instrumentos para la acción tutorial individual (Actividad 6) - N° 8: Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del equipo directivo.
La dimensión curricular de la formación docente	Manual 1: Innovación y gestión <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: 1.1 La realidad exige una nueva educación - Cap. 2: Las instituciones educativas ante la nueva realidad - Cap. 3: 3.2 La orientación de la organización - Cap. 4: 4.1. Sobre su necesidad, 4.2. Sobre su contenido. - Cap. 5: 5.1 La institución educativa como construcción social, 5.2 La institución educativa como realidad social estructurada 	Fichas Manual 1 <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones - N° 6: Observando la institución - N° 7: Los docentes ante las innovaciones - N° 10: La implementación de la transformación docente

Módulo: Gestión Institucional		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
	Manual 2: La función directiva <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: Hacia una acción directiva participativa y democrática - Cap. 5: 5.1. Fomentar la colaboración 5.3. El papel de los directivos ante la promoción de la innovación y las resistencias a los cambios Manual 3: El proyecto educativo institucional <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: 1.3. La autonomía como requisito - Cap. 2: El PEI guía de la acción educativa - Cap. 3 : Los componentes del PEI - Cap. 7: Las posibilidades y limitaciones del PEI 	Fichas Manual 2 <p>Nº 7: La actuación del equipo de conducción IFD ante las innovaciones</p> <p>Nº 8: Estilos de conducción (II)</p> Fichas Manual 3 <p>Nº 2: Los componentes del PEI</p> <p>Nº 3: Fase de sensibilización</p> <p>Nº 6: La retención en los IFD: un proyecto específico</p>

Módulo La Evaluación Institucional		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La dimensión curricular de la formación docente	Manual 8: La evaluación institucional <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: La evaluación del currículum - Cap.5: La evaluación de los aprendizajes 	Fichas Manual 8 <ul style="list-style-type: none"> - Nº 1: Ideas previas - Nº 2: ¿Qué se entiende por evaluación? - Nº 3: Los criterios de evaluación - Nº 4: La evaluación de los aprendizajes - Nº 5: La autoevaluación institucional - Nº 9: Reformulación de las cuestiones iniciales

Módulo Administrativo		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La dimensión curricular de la formación docente,	Manual 7: La gestión administrativa <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: La información en el marco de la gestión - Cap. 3: La gestión de recursos en la institución - Cap. 4: Apartado 4.3 El trabajo en equipo de docentes, 4.4 Los grupos ad-hoc 	Fichas Manual 7 <ul style="list-style-type: none"> - Nº 5 : La información en el marco de la gestión (I) (Actividad 2, punto a) - Nº 7: La gestión de los recursos en una institución - Nº 8: la gestión de los recursos personales (Actividad 2, punto a)

Eje 3. La organización y gestión institucional de la formación docente continua

El estudio de las instituciones educativas como organizaciones, ya sea para comprenderlas o para intervenir en ellas, exige la comprensión de los elementos que las configuran.

La indefinición de metas, la ambigüedad de tecnologías, el carácter obligatorio y la vulnerabilidad, son algunas características que permiten considerar a las instituciones educativas como organizaciones peculiares. Sin embargo, todo proceso organizativo está sujeto a modificaciones. El desafío para los IFDC está en orientar ese proceso de acuerdo con los intereses y necesidades de las instituciones formadoras.

Es por eso que, en este eje se incluyen aquellas lecturas y actividades que proponen un trabajo sobre aspectos generales de la organización y del funcionamiento institucional, que favorecen procesos de análisis y reflexión.

Asimismo, se incluyen algunas adaptaciones al material que abren espacios para la reflexión sobre la incorporación, desarrollo y evaluación de las funciones de investigación y capacitación en los IFDC.

Por último, se hace una breve referencia a aquellos materiales que permitan profundizar los procesos iniciados, en relación con la oferta de carreras en los IFDC, tanto desde el punto de vista curricular como desde la organización institucional.

Módulo Gestión Curricular		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La organización y gestión institucional de la formación docente continua		
a. Gestión y organización institucional.	<p>Manual 11: La formación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: Los desafíos de la formación docente - Cap. 5: 5.1. La tarea docente en los IFD, 5.2: Los problemas de la formación docente, 5.3: El modelo docente, 5.7 Consideraciones acerca de la formación inicial en el marco de la FDC, 5.8: Algunos ejemplos en torno a la compleja tarea de construir conjuntamente un DCI <p>Manual 12: Capacitación e investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: 4.1. El desarrollo profesional centrado en las instituciones educativas, 4.2: El desarrollo profesional centrado en la colaboración - Cap. 5: apartado 5.1: La investigación educativa y la formación docente continua 	<p>Fichas Manual 11</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2 y 3: Bases conceptuales de la formación docente (actividad 2) - N° 10: Aportes para la gestión de la Formación Docente continua <p>Fichas Manual 12</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Los docentes principiantes y el shock de la realidad - N° 4: Socialización laboral de docentes principiantes <p>Fichas Manual 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: Los componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje. (Actividades. 2 y 3) - N° 9 Actividades de síntesis <p>Fichas Manual 6</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: La acción tutorial - N° 8: Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del equipo directivo - N° 10: Autoevaluación del directivo
b. La incorporación de las funciones de investigación y capacitación	<p>Manual 11: La formación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: Los desafíos de la formación docente - Cap. 5: El curriculum de formación inicial <p>Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela</p>	<p>Fichas Manual 12</p> <p>Se sugiere trabajar con la todas las fichas excepto la N°10</p> <p>Fichas Manual 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 10: Una propuesta de capacitación. Actividades 1 y 4

(continúa)

(continuación)

Módulo Gestión Curricular		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
	Manual 5: El desarrollo curricular - Cap. 2: Componentes de la programación curricular - Cap. 3: La programación curricular y los materiales curriculares. Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría - Cap. 1: La fundamentación de la acción tutorial - Cap. 2: apartado 2.2 Objetivos de la acción tutorial	Fichas Manual 6 - N° 1: Acerca de las Ideas previas. - N° 2: Codiciones institucionales de la función tutorial (actividad 2)
c. La oferta de carreras en los IFD:	Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría - Cap 1: 1.3 La finalidad promotora.	

Módulo Gestión Institucional		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La organización y gestión Institucional de la formación docente continua	Manual 1: Innovación y gestión - Cap. 1: 1.1. La realidad exige una nueva educación, 1.3 La calidad como objetivo, 1.4 La autonomía institucional como requisito - Cap. 2: Las instituciones educativas ante la nueva realidad - Cap. 3: El marco de referencia - Cap. 5: 5.1: La institución educativa como construcción social, 5.2: La institución educativa como realidad social estructurada - Cap. 6: Las dinámicas institucionales Manual 2: La función directiva - Cap. 1: 1.2. Dirigir: noción e implicaciones, 1.3: Las fuentes y las bases del proceso de dirección - Cap. 2: 2.1: ¿Qué hacen realmente los directivos?, 2.3: El marco de las actuaciones, 2.4: Roles y funciones - Cap.3: 3.1. El modelo democrático, 3.2: Los estilos de dirección	Fichas Manual 1 - N° 2: Organización e innovación - N° 3: La gestión de las innovaciones - N° 4: Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones - N° 5: Modificaciones en la organización - N° 7: Los directores ante las innovaciones - N° 8: Instrumento de análisis de la organización - N° 9: Innovación y clima institucional - N° 10: Instrumentación de la transformación docente Fichas Manual 2 - N° 1: Las ideas previas acerca de la función directiva - N° 3: Niveles de participación - N° 5: Procesos de transformación institucional - N° 7: La actuación del equipo de conducción IFD ante las innovaciones

(continúa)

(continuación)

Módulo Gestión Institucional		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
	<ul style="list-style-type: none">- Cap. 4: 4.1. Consideraciones generales. 4.2: La delegación- Cap. 5: El director y el equipo docente- Cap 6: 6.1 Conocer, ser conocidos e integrarse en el medio y apartado 6.2. Abrirse al medio y establecer relaciones de colaboración Manual 3: El proyecto educativo institucional <ul style="list-style-type: none">- Cap. 6: Los procesos de evaluación del PEI	<ul style="list-style-type: none">- N° 8: Estilos de conducción (II)- N° 9: Análisis de un caso Fichas Manual 3 <ul style="list-style-type: none">- N° 1: Cuestionario de ideas previas- N° 3: Fase de sensibilización del PEI- N° 4: Construcción de acuerdos para el proyecto- N° 6: La retención en los IFD: un proyecto específico- N° 10: Reformulación de las cuestiones iniciales- N° 7: La instalación de la función de capacitación: un proyecto específico- N° 2: Los componentes del PEI. Orientaciones generales

Módulo: Nuevas estrategias de gestión		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La organización y gestión institucional de la formación docente continua	Manual 9: Nuevas estrategias de gestión Gestión y organización institucional <ul style="list-style-type: none">- Cap. 1: El trabajo en redes- Cap. 2: 2.2 Analizando la comunicación, 2.5 Consecuencias para la gestión, 2.6 Algunas propuestas y estrategias para la gestión- Cap. 3: El conflicto en las instituciones educativas- Cap. 4: 4.1 Métodos para la resolución de conflictos, 4.3 Resolución de conflictos: la negociación- Cap. 5: 5.1 Participación y consenso, 5.3 Autoridad y poder: estructura formal e informal de la organización	Fichas Manual 9 Gestión y organización institucional <ul style="list-style-type: none">- N° 1: Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión- N° 2: Los IFD y la construcción de redes- N° 3: Relevamiento de experiencias interinstitucionales- N° 4: Las redes y la estructura organizativa- N° 7: Análisis de los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución

(continúa)

(continuación)

Módulo: Nuevas estrategias de gestión		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
	Incorporación de la función de capacitación e investigación y oferta de carreras	Incorporación de la función de capacitación e investigación <ul style="list-style-type: none">- N° 1: Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión- N° 2: Los IFD y la construcción de redes- N° 3: Relevamiento de experiencias interinstitucionales Oferta de carreras <ul style="list-style-type: none">- N° 9: La constitución de redes en un espacio de proyecto, orientación y tutoría

Módulo Gestión Administrativa		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La organización y gestión institucional de la formación docente continua	Manual 7: La gestión administrativa <ul style="list-style-type: none">- Cap. 1: La administración: ¿obstáculo o medio?- Cap. 2: La información en el marco de la gestión- Cap. 4: 4.1 El clima y la cultura institucional, 4.2 La cultura institucional, 4.3 El trabajo en equipo de docentes 4.4 Los grupos ad-hoc	Fichas Manual 7 <ul style="list-style-type: none">- N° 5 y 6: La información en el marco de la gestión (I y II)- N° 7: La gestión de los recursos en una institución- N° 8: La gestión de los recursos personales- N° 9: Organización y Administración de los recursos funcionales

Módulo evaluación institucional		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La organización y gestión institucional de la formación docente continua	Manual 8: La evaluación institucional <ul style="list-style-type: none">- Cap. 1: Una teoría y una práctica controvertidas- Cap. 2: La evaluación institucional: funciones, agentes y temporalización- Cap. 3: Algunas cuestiones metodológicas	Fichas Manual 8 Gestión y organización institucional <ul style="list-style-type: none">- N° 1: Cuestionario de Ideas previas.- N° 2: ¿Qué se entiende por evaluación?- N° 5: La autoevaluación institucional- N° 6: Implementación de un proyecto de evaluación institucional- N° 7: La evaluación institucional como evaluación de resultados alcanzados

Eje 4. La práctica pedagógica como objeto de reflexión

Este eje se vincula con la necesidad de abrir espacios para:

- la reflexión acerca de las *prácticas de enseñanza* que se desarrollan en las instituciones formadoras y
- el análisis de las *oportunidades formativas* que las instituciones ofrecen como instancias del dispositivo pedagógico que estructura la formación docente.

En este eje proponemos centrar la mirada en el análisis y la revisión de propuestas de enseñanza y las opciones pedagógicas que los profesores de los IFDC realizan cotidianamente y que regulan su actividad docente. Además, consideramos necesario instalar procesos de reflexión en torno de las *formas de organización curricular* vigentes en los institutos y sus consecuencias para la formación docente.

El itinerario que a continuación proponemos se centra en aquellas fichas y capítulos que apuntan a:

- Favorecer el *diseño de estrategias institucionales* que abran espacios para el análisis de las experiencias formativas y de formas de organización curricular que caracterizan las propuestas vigentes
- Favorecer el análisis de los *marcos conceptuales* y los *modos de actuación e intervención* de los profesores encargados de llevar adelante la enseñanza en las instituciones de formación docente. De esta manera, se incorpora la práctica pedagógica como objeto de reflexión.

Módulo: Gestión curricular		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La práctica pedagógica como objeto de reflexión	Manual 11: La formación docente <ul style="list-style-type: none">- Cap 2: Bases conceptuales de la formación docente- Cap. 3: Enfoques y modelos conceptuales para la formación docente- Cap. 4: El conocimiento profesional docente- Cap. 5: Apartados: 5.3: El modelo docente, 5.4: La concepción acerca de la práctica, 5.5: Los aspectos formativos en la formación docente	Fichas Manual 11 <ul style="list-style-type: none">- N° 1: Concepciones previas- N° 2: Bases conceptuales de la formación docente (I)- N° 3: Bases conceptuales de la formación docente (II)- N° 4: Enfoques y modelos conceptuales para la formación docente- N° 5: Los saberes docentes- N° 6: Concepciones implícitas en los docentes acerca de la práctica
	Manual 12: Capacitación e investigación <ul style="list-style-type: none">- Cap. 2: La formación de los docentes noveles y la iniciación profesional- Cap. 5: Apartado 5.1 La investigación educativa y la formación docente continua	Fichas Manual 12 <ul style="list-style-type: none">- N° 2: Los docentes principiantes y el shock de la realidad- N° 4: Socialización laboral de docentes principiantes- N° 10: Integración de los Manuales 11 y 12

(continúa)

(continuación)

Módulo: Gestión curricular		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
	<ul style="list-style-type: none"> - Cap. 6: La investigación en la comprensión de la realidad educativa - Cap. 7: La investigación-acción como proceso de capacitación y desarrollo profesional <p>Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela Presentación y todos los capítulos</p> <p>Manual 5: El desarrollo curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: Componentes de la programación curricular - Cap. 3: La programación curricular y los materiales curriculares. 	<p>Fichas Manual 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 8: Decisiones sobre los materiales curriculares (I)

Módulo: La evaluación institucional		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La práctica pedagógica como objeto de reflexión	<p>Manual 8: La evaluación institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: La evaluación: una teoría y una práctica controvertidas - Cap. 5: La evaluación de los aprendizajes 	<p>Fichas Manual 8</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: Los criterios de evaluación - N° 4: La evaluación de los aprendizajes - N° 9: Reformulación de las ideas previas

Módulo de gestión Institucional		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La práctica pedagógica como objeto de reflexión	<p>Manual 2: La función directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: La naturaleza y las características del trabajo directivo 	<p>Fichas Manual 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 6: Observando la institución - N° 7: Los docentes ante las innovaciones <p>Fichas Manual 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Procesos de transformación institucional <p>Fichas Manual 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 6: La retención en los IFD: un proyecto específico. - N° 7: La instalación de la función de capacitación: un proyecto específico

Módulo Gestión Administrativa		
Ejes	Itinerario a través de manuales	Itinerario a través de fichas
La práctica pedagógica como objeto de reflexión	Manual 7 La gestión administrativa - Cap. 4: 4.2 La cultura institucional 4.1 El clima y la cultura institucional	

2.5.3. Ejemplos de itinerarios

A continuación se realiza una descripción de los itinerarios que se detallan en los esquemas organizadores. Se han desarrollado dos de los cuatro ejes que organizan este material ya que resultan relevantes para la gestión de las instituciones de formación docente:

- la dimensión curricular de la formación docente
- la incorporación de las funciones de capacitación e investigación.

1. La dimensión curricular de la formación docente

En términos generales, los procesos de cambio e innovación curricular se realizan con la intención de producir procesos de mejora en la enseñanza y en las instituciones educativas. Desde la perspectiva de la formación docente estos procesos suponen, implícita o explícitamente, tomar algunas decisiones relativas a:

- la definición de la concepción y alcances de la tarea docente,
- la posición respecto del tratamiento que se le quiere dar a la práctica en la propuesta formativa, el lugar que ocupa y las relaciones establecidas con el conocimiento teórico
- la construcción de criterios para la selección, organización y secuenciación de los contenidos y oportunidades formativas que den respuesta a los puntos anteriores.

Sin embargo, esta intención no siempre se acompaña de un cambio real en las prácticas de la enseñanza y en la vida de las instituciones. Por esta razón el debate acerca de la práctica en el nivel superior deberá incluir reflexiones y discusiones acerca de las representaciones que los docentes tienen del propio quehacer como parte implicada en un proceso formativo. La descripción de los itinerarios que a continuación desarrollamos centran la mirada en *la práctica como eje de la formación docente*.

Para ello, hemos considerado dos perspectivas de análisis diferentes entre sí, pero al mismo tiempo complementarias:

- a. Una perspectiva vinculada con la enseñanza que induce a realizar un análisis de las diferentes concepciones acerca de la práctica, desde los cuales los formadores desarrollan su tarea. Asimismo, se corresponde con el tratamiento de la dimensión pedagógica de la formación docente, el cuarto de los ejes seleccionados.

- b. Una perspectiva curricular que propone un análisis del tratamiento y sentido que tiene la práctica tal como se encuentra definida en las prouestas curriculares vigentes en los IFDC y las relaciones establecidas con el conocimiento teórico.

Módulo: Gestión curricular

Para abordar este módulo sugerimos una primera aproximación a los **Manuales 11 y 12** que desarrollan problemáticas propias del nivel superior y, en segundo lugar, la lectura de los **Manuales 4, 5 y 6** para los cuales hemos elaborado algunas adaptaciones al nivel.

Una primera aproximación a las concepciones acerca de la práctica puede comenzar con un relevamiento de aquellas representaciones que los docentes de su IFDC y equipo directivo tienen acerca de la escuela, el curriculum y el docente y revisar los conceptos que organizan esas representaciones. Sugerimos, para ello, trabajar las **fichas N° 1 y 2 (M.11)** que le permitirán obtener información acerca de los modos en que los profesores de su institución conciben la enseñanza y, por lo tanto, sus requerimientos formativos.

El capítulo 3 del mismo manual, expone los diferentes enfoques y modelos conceptuales que han predominado en el campo de la formación docente, considerando las premisas centrales sobre los cuales se han desarrollado. Esta lectura podría enriquecer el análisis y la sistematización de las concepciones relevadas en las **fichas N°1 y N°2**.

Para realizar las actividades de la **ficha N° 6 (M.11)** y de la **ficha N° 1 (M.12)** (en las que se propone recuperar la formación profesional de los profesores de los IFDC), le sugerimos la lectura sobre las concepciones que los docentes tienen acerca de la práctica en el apartado 5.4 del capítulo 5. En segundo lugar, retomar la lectura y posterior análisis de esta información junto con las concepciones ya relevadas en las **fichas N° 1 y 2**. Esto podría constituirse en un buen punto de partida para enriquecer una primera aproximación a las prácticas de enseñanza vigentes en su IFD.

Es importante que el trabajo de análisis de las prácticas de enseñanza pueda realizarse a la luz de las perspectivas teóricas que se desarrollan parcialmente en el **capítulo 4** del Manual 11. En este apartado se exponen algunas concepciones acerca de la tarea docente y las características que se consideran inherentes a ella. Para profundizar sobre este tema, la **ficha N° 5 M.11**), plantea un ejemplo en el que se describe un segmento de clase que luego se propone analizar. Las **fichas 7 y 8 (M.11)** ofrecen una actividad conjunta con los profesores de prácticas y residencia para el análisis de las concepciones acerca del papel que cumple la práctica en la formación inicial.

Para una aproximación a los contenidos desarrollados en los **Manuales 4, 5 y 6** se sugiere una primera adaptación al nivel superior. *¿De qué manera usted puede abordar estos contenidos?*

Las teorías acerca del aprendizaje y de la enseñanza que se desarrollan en el **Manual 4** podrían constituirse en un interesante aporte y referente teórico para el análisis de las propuestas de enseñanza que los profesores de su institución desarrollan en su ta-

rea cotidiana. Para ello, le sugerimos trabajar con aquellas actividades de las fichas del manual 4 que se desarrollan bajo el título “Desde su institución”.

Las fichas correspondientes al **Manual 5** ofrecen un conjunto de actividades para el análisis de las decisiones curriculares que los profesores de los IFDC asumen en su tarea cotidiana. En esta dirección, **las fichas N° 5, 8 y 9 (M.5)** trabajan sobre algunos de los componentes curriculares, y podrían ayudar a analizar las programaciones que los docentes elaboran.

La concepción de la práctica desde la perspectiva curricular

El movimiento de reconceptualización docente -desarrollado en el **capítulo 4 del Manual 11**- implicó una manera diferente de entender y concebir la tarea docente hacia concepciones que abogan por la necesidad de analizar y comprender lo que verdaderamente hacen los maestros cuando se enfrentan a situaciones de enseñanza. Este cambio derivó, entre otras cuestiones, en la necesidad de considerar a la práctica como uno de los ejes de la formación docente.

Este nivel de análisis pone el énfasis en la dimensión curricular de este debate y centra la mirada en el problema acerca del conocimiento, sus características y alcances a la hora de pensar o revisar una propuesta de formación docente.

Módulo de Gestión curricular

Desde una perspectiva curricular, el **capítulo 5 del Manual 11** desarrolla temáticas referidas al curriculum de la formación inicial, como por ejemplo: problemas de la formación docente, el modelo docente, la concepción acerca de la práctica, el componente práctico como núcleo de la formación docente, etc. Este material puede resultar pertinente para el análisis y la revisión de las concepciones acerca de la práctica que subyacen a las propuestas curriculares vigentes o en vías de realización.

En esta dirección, las actividades que se proponen en las **fichas N° 3 y 4 (M.11)**, fundamentalmente la actividad 2 tienen por objeto profundizar sobre algunos aspectos: el lugar del conocimiento teórico en la formación de la práctica docente, los criterios de selección y organización de los contenidos, etc.

La **ficha N° 2 (M.12)** pone de manifiesto el problema del bajo impacto en la formación docente y aborda el incidencia de la inserción laboral en las prácticas de la enseñanza en docentes noveles y experimentados. Esta ficha propone distintos tipos de actividades: relevamiento de datos, recorte de un problema a ser indagado, trabajo empírico en campo, sistematización de datos, elaboración de hipótesis tentativas, estrategias y diseño de líneas de trabajo institucional y de gestión del PEI, etc.

Para abordar los contenidos de los **Manuales 4, 5 y 6** -dirigidos a sistematizar, actualizar y profundizar algunas temáticas centrales para la actividad docente-sugerimos una primera adaptación al nivel superior. En este sentido, podrían considerarse como insumos para la discusión y revisión de los **contenidos** incluidos en las propuestas curriculares de formación docente.

Para el caso de las fichas del **Manual 4**, se sugiere trabajar sobre aquellas actividades que centran el análisis en los contenidos del manual.

En relación con las fichas propuestas para el **Manual 5**, será necesaria una adaptación a los procesos curriculares que se desarrollan en los IFDC. En este sentido, advertimos acerca de la necesidad de centrar la mirada en aquellas actividades y lecturas que plantean un trabajo sobre los procesos y componentes curriculares y sobre algunos aspectos de la programación de la enseñanza (por ejemplo N° 2, 3, 5 y 8) por sobre aquellas que proponen actividades sobre el desarrollo curricular (por ejemplo 6,7 y 9), sugeridas para el nivel anterior.

Para el caso del **Manual 6**, los apartados señalados en los esquemas refieren a las características y alcances de la tarea docente. Estos desarrollos podrían convertirse en insumos para la discusión acerca de las competencias docentes que interesa formar, y la revisión de sus requerimientos formativos. Este manual expone una manera diferente de pensar la tarea docente: la tutoría y la orientación. En este sentido resulta, simultáneamente, un aspecto o característica a considerar respecto del docente a formar -primer eje- y un contenido de la formación docente -segundo eje-. Por eso subrayamos el **capítulo I** donde se desarrollan estas características como aspectos de la función docente. Las **fichas N° 1 y N° 3 (M.6)** plantean, aunque de manera diferente, la función tutorial y la reflexión acerca de las condiciones necesarias para su desarrollo. Desde la perspectiva del director, sugerimos la realización de la **ficha N° 8 (M.6)** que plantea la función tutorial para el ejercicio del rol.

Módulo Gestión administrativa

Los capítulos que componen este manual abordan la tarea administrativa en las instituciones educativas vinculadas con la creación de condiciones para el diseño y la implementación del PEI. En este sentido, proponemos la realización de las actividades correspondientes a la **ficha N° 5 (M.7)** que hacen hincapié en la producción, el procesamiento y la circulación de la información para la toma de decisiones y la gestión institucional y curricular de los IFDC.

2. La incorporación de las funciones de investigación y de capacitación en los IFD.

La formación docente entendida como continua alude a un proceso que se inicia cuando un sujeto comienza a formarse para el trabajo docente y continúa capacitándose a lo largo de toda su carrera profesional. Esta manera de concebir la tarea docente implica la realización de cambios y adecuaciones sobre aspectos curriculares e institucionales de las propuestas de formación docente vigentes en los IFDC. Usted, como integrante del equipo de conducción de un IFDC, asume un rol estratégico en la gestión de estos cambios.

En razón de ello, hemos seleccionado un conjunto de capítulos y fichas que apunten a:

- La adecuación organizativa de la institución para el desarrollo de estas funciones;

- La articulación con otras instituciones formadoras;
- La articulación de las funciones de la formación docente continua: formación inicial, capacitación e investigación;
- El tipo de tareas que se prevén para instalar en la institución las nuevas funciones de capacitación e investigación;
- La formación de recursos humanos para cubrir estos cargos, etc.

Módulo: Gestión curricular

Para abordar este módulo, le sugerimos iniciar el recorrido con la lectura del **capítulo 1, Manual 11** donde se expone una síntesis de los aspectos centrales de la transformación docente que se promueve.

El desarrollo profesional -tema de creciente interés en el ámbito profesional para todas las instancias comprometidas con la capacitación y la formación docente continua- puede comenzar con la lectura del **capítulo 1 del Manual 12**. Esta lectura amplía algunas concepciones sobre la profesionalidad docente y sus consecuencias para la función de la capacitación.

Como punto de partida para el tratamiento de estos temas, le sugerimos el trabajo con las **fichas N° 1 y N° 3 (M.12)**, que plantean un trabajo de análisis de las representaciones de los docentes de los IFDC y el modo en que ciertos rasgos de la historia escolar moldean las prácticas docentes. En segundo lugar, ofrecen un conjunto de actividades para analizar las concepciones sobre profesionalidad que enmarcaron la formación de los profesores de la institución y el impacto de ésta sobre la práctica profesional. Por último, presentan actividades que apuntan a generar y favorecer la construcción de estrategias para el diseño de propuestas de capacitación para docentes nóveles y experimentados.

El **capítulo 5 del Manual 12** expone las relaciones entre los modelos de investigación educativa y el desarrollo profesional con vistas a instalar la investigación como nueva función del sistema formador. Además, el trabajo con algunas fichas, particularmente las **fichas N° 6 y 7 (M.12)**, del mismo manual podrían ayudar a diseñar estrategias para la incorporación de las funciones de investigación y capacitación en los IFDC. En esta dirección, la **ficha N° 5 (M.12)** propone un conjunto de actividades que permitirán abordar algunos problemas referidos a las relaciones entre la teoría educativa y la práctica pedagógica. En este sentido, resultan un marco para la discusión y el debate acerca de las concepciones de investigación desde las cuales incorporar y desarrollar la función en los IFDC.

Los **capítulos 6 y 7 del Manual 12** plantean distintos modelos de investigación educativa y podrían resultar útiles para dar contenido a la función de investigación. En esta dirección, se propone el análisis de un ejemplo de investigación educativa, desde la perspectiva del paradigma cualitativo (N° 8), mientras que la **ficha N° 9 (M.12)** tiene por objeto el diseño de una propuesta de investigación considerando algunos de los contenidos abordados en el manual.

Por último, es importante remarcar que los capítulos del **Manual 4**, los **capítulos 2 y 3 del Manual 5** y el **capítulo 1 del Manual 6** desarrollan temas a partir de los cuales se podrían construir problemas de investigación y temas para ser desarrollados en la función de capacitación. Es en esta dirección que sugerimos una adaptación de las fichas y lecturas de estos manuales

Módulo Gestión Institucional

En este módulo se desarrollan una serie de temáticas acerca de: las instituciones educativas, la organización que las caracterizan, las condiciones institucionales y organizativas para la implementación de las innovaciones y, finalmente, las características de la función directiva para la gestión de las instituciones durante los procesos de cambio.

Sugerimos una primera aproximación al módulo realizando las adaptaciones necesarias en función de las características del nivel, de las instituciones de formación docente continua y de las decisiones curriculares e institucionales en la gestión de un IFDC. Es por ello que hemos seleccionado (ver cuadros anteriores) una serie de apartados que abordan problemáticas comunes a las instituciones escolares (por ejemplo, los **capítulos 2, 3 y 6** correspondientes al Manual 1).

Además, este material puede ser utilizado para analizar las características de la escuela en la que se van a desempeñar los docentes que se están formando. En este sentido, puede considerarse como un aporte para la discusión y el debate acerca de la tarea docente y sus requerimientos formativos.

Por su parte, el **Manual 2** aborda la función directiva en relación con la gestión y la incorporación de las innovaciones a las instituciones. Promover los procesos de transformación curricular e institucional a través de una gestión innovadora supone articular la tensión participación-resistencia al cambio. En el **capítulo 5** y algunos apartados del **capítulo 6** de este manual, se abordan diferentes consideraciones en torno a esta problemática: se describen estrategias de integración y conducción para que los procesos de innovación apunten a mejorar la oferta educativa.

La **ficha N° 5 (M.2)** y la **ficha N° 4 (M.3)** abordan los diferentes estilos de conducción que posibilitan la promoción y dinamización de la tarea institucional, focalizando en los procesos de construcción de acuerdos y facilitando la elaboración de estrategias y mecanismos para indagar acerca de las causas que producen conductas resistentes a los cambios y que obstaculizan la gestión.

Para la lectura de este itinerario es necesario tener en cuenta el *Proyecto Educativo Institucional*, herramienta que permite recoger, identificar, explicitar, comprender y transformar acuerdos sobre las directrices que, de manera consensuada, se asumen respecto a los diferentes ámbitos de la vida institucional. Este tema se amplía en el **capítulo 2 y 3 del Manual 3**, y en las **fichas N° 3 y 8 (M.3)** se proponen herramientas para su construcción, así como la generación de condiciones institucionales que favorezcan cualquier proceso de cambio e innovación.

3. Recorrido 3

Propuesta centrada en las problemáticas propias del sujeto que aprende

Este recorrido se desarrolla a través de dos itinerarios:

- a. Propuesta de itinerario para Educación Especial
- b. Propuesta de itinerario para Educación de Adultos

Respetando este orden, se proponen las alternativas de uso del material, partiendo de ejes que permitan organizar los trayectos.

3.1. Propuesta de itinerario para la Educación Especial

3.1.1. Introducción

La función social primordial de la escuela, tal como lo señala Gimeno Sacristán, es la de compensar las desigualdades de origen de los alumnos. El sistema educativo tiene la obligación de ofrecer a todos sus miembros, más allá de cualquier singularidad, posibilidades equivalentes de interacción e inserción social. Por eso, cuando hablamos de fines y objetivos de la educación, éstos no se circunscriben a un grupo en particular. Se trata de que todos aumenten el conocimiento que tienen del mundo en el que viven, incrementen la comprensión de sus responsabilidades y logren la mayor autonomía de que sean capaces.

Por otro lado, desde la perspectiva de los derechos humanos, se reconoce la diversidad y el derecho a la inclusión educativa de dicha heterogeneidad y singularidad. La educación especial hoy, se inscribe en este marco para asegurar un proceso educativo integral, flexible y dinámico a personas con necesidades educativas especiales; sosteniendo estrategias de integración y participación en los ámbitos educativo, social y laboral.

Hablar de **integración** supone, inevitablemente referirse a la **normalización**. Ambos principios se basan en la valoración y el respeto por las diferencias. No se trata de eliminar las diferencias, sino de aceptar su existencia como distintos modos de ser de un individuo. La normalización puede definirse como la posibilidad de que aquellos que no se ajustan a los modelos imperantes en la sociedad, desarrollen un tipo de vida tan normal como les sea posible.

La integración escolar del alumno de educación especial constituye un mecanismo privilegiado para el logro de la normalización y, por el contrario, la marginación y segre-

gación contribuyen a reforzar las diferencias. Entendemos por **integración escolar** al actuar unificado de la educación especial y la común para ofrecer a los alumnos con necesidades especiales, servicios educativos basados en sus necesidades de aprendizaje. Esta integración, debe culminar con su incorporación al proceso productivo.

De lo dicho se desprende que la normalización y la integración escolar no pueden lograrse de modo unilateral. La concreción de estos principios requiere del apoyo y compromiso de todos aquellos que deben llevarlo a cabo: supervisores y docentes de educación común y especial, equipos técnicos, padres, alumnos. Este proceso necesitar ser acompañado de una clara planificación conjunta de acciones, la revisión de actitudes segregacionistas, la comprometida participación de todos los sectores involucrados.

Desde la perspectiva educativa, esta transformación en marcha implica también pasar de un modelo clínico con énfasis en el diagnóstico y la clasificación, a un **modelo pedagógico**, centrado en los aspectos educativos tanto curriculares como de gestión. Este es el proceso en el que encuentran comprometidas las Escuelas de Educación Especial, encaminadas a superar la situación de aislamiento y exclusión, procurando favorecer la integración tanto de la institución como de sus alumnos.

En este contexto brevemente reseñado, sobresale un eje de trabajo: el afianzamiento de los procesos de **integración educativa**. Abordar este eje desde la institución supone trabajar a partir de tres estrategias de gestión:

- Formulación de proyectos institucionales
- Promoción del trabajo en equipo
- Construcción de redes inter e intrainstitucionales

Respecto de las dos primeras estrategias de gestión señaladas, puede realizar el recorrido sugerido para Educación Inicial y EGB 1 y 2 al igual que para abordar otras situaciones tales como: concepciones de enseñanza aprendizaje, diseño y desarrollo curricular, función directiva/supervisiva, nuevas formas de organización institucional, etc., incorporando las contextualizaciones que su realidad le requiera. Nuestra propuesta se centra en el análisis y trabajo referido a la construcción de redes inter e intrainstitucionales.

3.1.2. Esquema organizador de los itinerarios

Situaciones relativas a:	Itinerario a través de los Manuales		Itinerario a través de las Fichas	
	Directores	Supervisores	Directores	Supervisores
Construcción de redes inter e intrainstitucionales	Manual 2: La función directiva - Cap. 5: 5.3 El papel de los directivos ante la promoción de la innovación y las resistencias a los cambios	Manual 10: La función supervisora - Cap. 3: La formulación del PES	Manual 2 - N° 7: La actuación del director ante las innovaciones	Manual 10 - N° 7: Hacia la construcción del PES
	Manual 9: Nuevas estrategias de gestión Completo	Manual 9: Nuevas estrategias de gestión Completo	Manual 9 - N° 1: Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión - N° 2: Las instituciones educativas y la construcción de redes - N° 4: Las redes y la estructura organizativa - N° 5: Redes y comunicación - N° 6: Los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución	Manual 9 - N° 1: Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión - N° 2: Las instituciones educativas y la construcción de redes - N° 4: Las redes y la estructura organizativa - N° 5: Redes y comunicación - N° 6: Los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución

3.1.3. Ejemplo de itinerario. Situación relativa a la gestión institucional

Consideramos que la lectura completa del **Manual 9** “Nuevas estrategias de gestión” es valiosa tanto para directores como para supervisores de Educación Especial. En él encontrarán herramientas conceptuales y procedimentales que le permitirán mejorar la calidad de la gestión institucional, encaminándola a la concertación intersectorial.

Sugerimos que la mayoría de las fichas que integran la Carpeta de Actividades se realicen en el contexto de las reuniones que realiza el supervisor con los directores o el director con sus docentes.

Si usted es supervisor y su zona de supervisión incluye tanto escuelas de educación común como de especial, sería muy importante realizar alguna de estas actividades en for-

ma conjunta. Esto permitirá a los directivos de EGB incorporar la temática de la integración a su propia gestión.

Si en su zona de supervisión sólo tiene escuelas de Educación Especial, le recomendamos ponerse en contacto con los supervisores de educación común e intentar la realización de un trabajo conjunto. Tenga en cuenta que el tema de la integración no puede abordarse en forma unilateral: es el fruto de acuerdos y concertaciones.

¿En qué fichas centrarse? La **ficha N° 1 (M.9)**: Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión, tiene un carácter introductorio. Puede ser de utilidad a directores y supervisores, ya que les permitirá realizar un análisis del trabajo en red en los distintos ámbitos de gestión (institucional, curricular, administrativo) vinculando la fundamentación teórica con la realidad institucional. Para el punto c sugerimos completar el análisis con el **Manual 5** "El desarrollo curricular".

La **ficha N° 2 (M.9)**: "Las instituciones educativas y la construcción de redes" es apropiada para el trabajo conjunto del supervisor y los equipos de conducción. Aquí incluimos algunas sugerencias para aprovechar al máximo las actividades de esta ficha:

Actividad 1

- a y b- Estas actividades son de interés para los directivos ya que les permiten en principio, pensar estrategias de vinculación tanto entre instituciones educativas como con otras organizaciones comunitarias. En este punto tenga en cuenta plantear estrategias que dinamicen a la comunidad en general a fin de lograr una conciencia integradora. Por otro lado, la parte b- ofrece una buena orientación para la confección de un directorio.
- c- Este punto puede ser de utilidad al supervisor para ser trabajada en reunión de equipo, considerando que la información a relevar para completar el cuadro, debe referirse a "Qué ofrece" y "Qué demanda" cada institución respecto de la integración.

En esta actividad es fundamental trabajar no solo con las escuelas especiales sino también con las de educación común ya que constituye una buena oportunidad para iniciar acuerdos y compromisos. A modo de ejemplo:

Para escuelas de educación común

Escuela	Qué ofrece a la escuela de educación especial	Qué demanda de la escuela de educación especial
Escuela N° 32 EGB Directora: Mabel Rodríguez Dirección: Av. Los Olmos 345	Incorporar alumnos a las clases de educación física.	Orientaciones, para trabajar en el aula con alumnos con dificultades de aprendizaje.
Escuela N° 17 EGB Directora: Dirección:	Incorporar alumnos a sus talleres de plástica.	Realización de diagnósticos.

Para escuelas de educación especial

Escuela	Qué ofrece a la escuela de educación común	Qué demanda de la escuela de educación común
Escuela especial N° 1 Directora: Dirección:	Trabajar en forma conjunta con los alumnos que presentan dificultades de aprendizaje Asesoramiento de su equipo de profesionales de la salud	Orientación para la adaptación de los diseños curriculares

- d- Esta actividad se recomienda especialmente a supervisores y pueden realizarla cruzando los datos de los dos cuadros que surgen de la actividad c. Esto les permitirá organizar acciones tendientes a la operacionalización tanto de los compromisos involucrados en cada una de las ofertas como de las demandas.
- e- Es importante que todas las actividades planteadas en esta ficha, culminen con una reunión intersectorial (gestionada por los supervisores) para la planificación de acciones concretas. Este punto ofrece una interesante sugerencia para organizar dicha reunión.

Por otra parte, la **ficha N° 4 (M.9)**: Las redes y la estructura organizativa, en sus actividades 1 y 2 propone realizar un análisis de la estructura organizativa de la institución y replantear la misma a fin de favorecer el proceso de integración en el ámbito de la institución.

Otra ficha importante para analizar los vínculos que se establecen al interior de la institución e instrumentar estrategias para su mejoramiento, es la **ficha N° 5 (M.9)** que aborda el tema de la comunicación. Está especialmente recomendada para el director de una institución.

La **ficha N° 6 (M.9)**, que trata los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución, ofrece la posibilidad de analizar los conflictos que se presentan, tanto desde la escuela de educación común como desde la de educación especial, frente a las situaciones de integración. Tenga en cuenta que para ello tendrá que centrarse en las situaciones conflictivas recíprocas. A modo de ejemplo: en la Actividad 2.a, el caso podría referirse a:

- Conflicto que se presenta con los padres de alumnos de educación común al integrar alumnos de educación especial.
- Conflicto que se presenta con los maestros de educación común que consideran que no están capacitados para trabajar con los alumnos que vienen de educación especial.
- Conflicto que se presenta con los maestros de educación especial porque consideran que sus alumnos requieren de una atención personalizada que no puede brindarles la escuela común.



3.2. Propuesta de itinerario para la Educación de adultos

3.2.1. Introducción

En el marco de un proceso de *educación permanente* la educación de adultos designa a aquel proceso de educación organizado para aquellas personas consideradas adultas para la sociedad y que incluyendo distintos tipos y formas de enseñanza pretende desarrollar sus aptitudes, enriquecer sus conocimientos, mejorar sus competencias técnicas. En síntesis, el propósito consiste en el enriquecimiento integral del hombre.

En este trayecto haremos referencia la educación de adultos dentro del **sistema formal**. En el caso de la EGB los destinatarios de la educación de adultos son aquellas personas mayores de 15 años y para el caso de media o secundaria los mayores de 18 años. En este sentido, la educación de adultos intenta proporcionar a los destinatarios la enseñanza que tendrían que haber recibido en la escuela y que por diversas razones no lo hicieron en su momento.

La *Ley Federal de Educación N° 24.195* establece como algunos de los objetivos para la educación de adultos:

- El desarrollo integral y la cualificación laboral de aquellas personas que no cumplieron con la regularidad de la EGB y obligatoria, o habiendo cumplido con la misma deseen adquirir o mejorar su preparación a los efectos de proseguir estudios en los otros niveles del sistema, dentro o fuera de este régimen especial.
- Brindar la posibilidad de acceder a servicios educativos en los distintos niveles del sistema a las personas que se encuentre privadas de libertad en establecimientos carcelarios, servicios que serán supervisados por las autoridades educativas correspondientes.

En el marco de la implementación de los objetivos señalados anteriormente, es posible diferenciar tres niveles de formación. Uno es el que proporciona a todos los destinatarios el instrumento básico de comunicación de la lengua escrita, es decir la *alfabetización*. Otro nivel de formación está destinado a aquellos adultos que dominando la lecto-escritura necesitan *finalizar la EGB* y obtener la acreditación correspondiente. Y por último aquel nivel que pretende proporcionar *la enseñanza media o secundaria* para aquellos que no la tienen o bien lograr la terminalidad para obtener el título correspondiente.

En definitiva el propósito de los planes de educación de adultos consiste en erradicar los niveles de analfabetismo o semialfabetismo. En este sentido, la educación de adultos pone el énfasis en trabajar con la especificidad de la escuela, es decir enseñar co-

nocimientos, enseñar a hacer y enseñar a ser, y no sólo atendiendo a la promoción social como fue pensada durante muchos años.

Actualmente, la educación de adultos ha diversificado su oferta. En el caso de nuestro país ésta en un principio se llevaba a cabo en las escuelas primarias, por lo tanto el horario disponible era sólo vespertino. Esta limitación horaria trae como consecuencia la necesidad de organizar otro tipo de ofertas, por ejemplo, centros educativos que funcionan en empresas, sindicatos, etc.; así como también modalidades de educación semi-presencial o a distancia posibilitando flexibilización en los momentos y tiempos de estudio de los destinatarios.

A partir del análisis de la realidad del nivel se pueden establecer algunas situaciones problemáticas que podrán ser el punto de partida para abordar los materiales, tanto manuales como las fichas de actividades. Para un mejor desarrollo, se describirán aquellas situaciones que consideramos más relevantes. Éstas no representan un orden de prioridades.

Ejes relativos a las situaciones problemáticas seleccionadas:

- El *sujeto del aprendizaje* en la formación de adultos tiene características propias que deben ser tenidas en cuenta en el momento de planificar la oferta didáctica. Esta debe ser una oferta que contemple en primer lugar la especificidad del sujeto del aprendizaje, sus intereses, su realidad social y laboral. Así como también considerar los aprendizajes no formales alcanzados mediante la experiencia laboral. Recordemos que el destinatario puede ser tanto adolescente, como adulto joven o mayor.
- La *selección y organización de contenidos y propuestas de actividades* teniendo en cuenta los intereses y problemáticas propias de cada edad.
- La *flexibilización de tiempos y espacios*. Este es otro desafío que se presenta en educación de adultos: pensar una propuesta de formación que contemple en su oferta distintas franjas horarias en las que se pueda cursar. Al mismo tiempo, brindar la posibilidad de formarse bajo la modalidad a distancia, teniendo en cuenta que no todos los adultos tienen la posibilidad de disponer de tiempo para cursar con regularidad. Flexibilizar tiempos y espacios supone también crear condiciones de ingreso, promoción y egresos durante el año académico
- El *trabajo interinstitucional* articulado con otros establecimientos educativos y con instituciones públicas y privadas para promover procesos de convocatoria a nuevos alumnos y favorecer la retención y la acreditación.

Lo que sigue es un esquema organizador de los itinerarios sugeridos para el trabajo con algunos ejes seleccionados para abordar la atención diferenciada a adolescentes y adultos.

3.2.2. Esquema organizador de los itinerarios

Situación relativa a la atención diferenciada a adolescentes y a adultos

Ejes	Itinerarios a través de los manuales	Itinerario, a través de las fichas, para directores y supervisores.
1. Sujeto de aprendizaje	<p>Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: La perspectiva del aprendizaje significativo - Cap. 3: La perspectiva sociohistórica - Cap. 5: El problema de la comprensión en la escuela <p>Manual 6: Proyecto, Orientación y Tutoría</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: La fundamentación de la acción tutorial - Cap. 2: Finalidades y objetivos de la acción tutorial <p>Manual 8: La evaluación institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 5: La evaluación de los aprendizajes 	<p>Fichas Manual 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Las teorías de aprendizaje y la institución escolar - N° 3: Los componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje - N° 4: Las condiciones de trabajo significativo - N° 6: El docente como mediador - N° 8: Hacia la aplicación de la pedagogía de la comprensión - N° 10: Una propuesta de capacitación <p>Fichas Manual 6</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: Completa. La acción tutorial <p>Fichas Manual 8</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: La evaluación de los aprendizajes - N° 4: Los criterios de evaluación.
2. Selección y organización de contenidos y propuestas de actividades	<p>Manual 5: El desarrollo curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: Las decisiones curriculares a nivel institucional - Cap. 2: Componentes de la programación curricular - Cap. 3: 3.4 El docente como investigador de su propia práctica: evaluar el uso de los materiales curriculares 	<p>Fichas Manual 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: La programación curricular institucional - N° 4: Una propuesta curricular integrada - N° 5: Las decisiones metodológicas en la programación - N° 9: Decisiones sobre materiales curriculares (11)

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerarios a través de los manuales	Itinerario, a través de las fichas, para directores y supervisores.
	<ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: 4.2 Condiciones para facilitar un proceso de análisis y reflexión sobre la práctica. 4.3 Estrategias para la toma de decisiones curriculares - Cap.5: Orientaciones prácticas para la programación curricular <p>Manual 8: La evaluación institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: La evaluación del currículum <p>Manual 9: Nuevas estrategias de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: El conflicto en las instituciones educativas - Cap. 4: La resolución de conflictos <p>Manual 10: La función supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: 3.1. La función supervisora y la planificación estratégica - Cap. 6: 6.3. La labor asesora en el conocimiento y apoyo a las instituciones educativas 	<p>Fichas Manual 8</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 8: La evaluación del currículum <p>Fichas Manual 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 6: Los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución <p>Fichas Manual 10</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 9: Análisis de experiencias educativas
3. Flexibilización de tiempos y espacios	<p>Manual 1: Innovación y gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: 2.2 Las instituciones educativas como organizaciones. 2.4 La institución educativa como unidad de cambio. 2.4.2 Condiciones institucionales para la creación de prácticas innovadoras. 2.4.3 Metodologías y estrategias para el desarrollo de la innovación <p>Manual 2: La función directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: 1.2 Dirigir: noción e implicaciones - Cap. 1: 1.3 Las fuentes y las bases del proceso de dirección 	<p>Fichas Manual 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: La concepción del cambio - N° 2: Organización e innovación - N° 5: Modificaciones en la organización - N° 7: Los directores ante las innovaciones. (supervisores) <p>Fichas Manual 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Procesos de transformación institucional - N° 7: La actuación del director ante las innovaciones

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerarios a través de los manuales	Itinerario, a través de las fichas, para directores y supervisores,
	<ul style="list-style-type: none"> - Cap. 5: 5.3. El papel de los directivos ante la promoción de la innovación y las resistencias al cambio <p>Manual 3: El proyecto educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.3: 3.1.3 La estructura organizativa <p>Manual 7: La gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: 4.5. Los agrupamientos de alumnos - Cap. 5: Los recursos materiales - Cap. 6: 6.1 El tiempo. <p>Manual 8: La evaluación institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: Algunas cuestiones metodológicas 	<p>Fichas Manual 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos <p>Fichas Manual 8</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: La autoevaluación Institucional - N° 7: La evaluación institucional como evaluación de resultados alcanzados
4. Trabajo interinstitucional	<p>Manual 1: Innovación y gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 5: El sistema de relaciones <p>Manual 2: La función directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 6: La acción directiva y el entorno institucional <p>Manual 3: El proyecto educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: La implementación del PEI <p>Manual 7: La gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: La gestión de recursos en la institución - Cap. 4: Los recursos personales <p>Manual 9: Nuevas estrategias de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.1: 1.5. Redes y cultura institucional, 1.6. Limitaciones y posibilidades del trabajo en red, 1. 7. Redes institucionales y gestión 	<p>Fichas Manual 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: Niveles de participación - N° 6: Estilos de dirección <p>Fichas Manual 7</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 7: La gestión de los recursos en una institución - N° 8: La gestión de los recursos personales - N° 9: Organización y administración de los recursos materiales <p>Fichas Manual 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Las instituciones educativas y la construcción de redes - N° 7: Análisis de un caso (Parte I) - N° 8: Análisis de un caso (Parte II)

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerarios a través de los manuales	Itinerario, a través de las fichas, para directores y supervisores.
	<ul style="list-style-type: none"> - Cap.2: La comunicación en las instituciones educativas - Cap. 5: La participación y el trabajo en equipo <p>Manual 10: La función supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: 2.2.1. La función supervisora y la información, 2.2.3. La función supervisora y el asesoramiento - Cap. 3: 3.1. La función supervisora y la planificación estratégica. - Cap. 5: 5.4. La información y los canales de comunicación, 5.5. Sistematización y transmisión de la información - Cap.6: 6.1.1. Las tareas de asesoramiento, 6.2. Los distintos posicionamientos frente al asesoramiento, 6.3. La labor asesora en el conocimiento y apoyo a las instituciones educativas 	<p>Fichas Manual 10</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: La función supervisora y el asesoramiento - N° 5: El proceso de información para la toma de decisiones - N° 7: Hacia la construcción del PES - N° 8: El trabajo en equipo desde la supervisión

3.2.3. Ejemplo de itinerarios

Situación relativa a la atención diferenciada a adolescentes y adultos

En la educación de adultos la atención diferenciada a adolescentes y a adultos se ha transformado en un eje, por el ingreso masivo de población adolescente, que abandonó o que acude tardíamente a completar su educación. En este sentido, reflexionar y analizar los procesos que se ponen en juego en su aprendizaje debería ser el punto de partida para seleccionar y organizar actividades de enseñanza.

La construcción del conocimiento supone un proceso de elaboración en el cual el alumno selecciona y organiza las informaciones que les llegan por diferentes medios, estableciendo conexiones y relaciones. En este proceso, un elemento ocupa un lugar privilegiado: el *conocimiento previo* pertinente que posee el alumno en el momento de iniciar el aprendizaje. Este es el gran desafío de las ofertas educativas para adultos: respetar el punto de partida del aprendizaje.

Ahora bien, los destinatarios en este sistema son personas que, a diferencia de un niño, han desarrollado una serie de estrategias cognitivas. Estrategias que se fueron cons-

truyendo a partir de las diferentes experiencias laborales concretas, lo que supone aprendizajes previos por medios "no formales", pero aprendizajes al fin. También, en algunos casos, experiencias acumuladas dentro del sistema educativo, en aquellos destinatarios que abandonaron el proceso de alfabetización o la secundaria.

Una atención diferenciada implica también tener en cuenta que la población que asiste a un centro de alfabetización tiene una disponibilidad horaria limitada por la actividad laboral o por el compromiso laboral. En tal sentido la flexibilidad en cuanto a los horarios de cursada, en cuanto a la posibilidad de ingreso, promoción y egresos durante cualquier momento, y la incorporación de una alternativa semipresencial y/o a distancia son aspectos que hacen también referencia a una atención diferenciada de los alumnos.

3.2.4. Adaptaciones sugeridas para el uso del material

Presentamos a continuación algunas sugerencias para trabajar, con las fichas de actividades y los manuales, desde la perspectiva de la educación de adultos y adolescentes y desde los ejes seleccionados.

Es importante recordar que las fichas fueron elaboradas pensando desde las particularidades de una escuela, por lo cual son válidas para aquellas experiencias en las que se está compartiendo el edificio con una escuela común. Pero si usted conduce o supervisa una experiencia que se desarrolla en otro tipo de institución (gremios, sindicatos, cárceles, entre otras), le sugerimos que realice las adecuaciones pertinentes para reflejar su realidad.

Eje 1: Sujeto de aprendizaje

El *sujeto del aprendizaje* en la formación de adultos tiene características propias que deben ser tenidas en cuenta en el momento de planificar la oferta didáctica. Esta debe ser una oferta que contemple en primer lugar la especificidad del sujeto del aprendizaje, sus intereses, su realidad social y laboral. Recordemos que el destinatario puede ser tanto adolescente, como adulto joven o mayor.

Algunos interrogantes a tener en cuenta para organizar la atención de los adultos y adolescentes:

- ¿Se garantiza la organización de los grupos para la atención diferenciada de adolescentes y adultos, considerando: la flexibilización de tiempos y espacios; la selección de contenidos, actividades y estrategias que partan de las características del sujeto del aprendizaje; la especialización docente; la atención a la diversidad?
- ¿Se realiza una oferta cautivante para garantizar la retención hasta lograr su acreditación?
- ¿Se revalorizan las experiencias y acciones que atrajeron el interés de los adolescentes y de los adultos?
- ¿Se ofrecen actividades de acuerdo con su memoria vivida y su interés?
- ¿Se ofrecen alternativas de educación que no sean más de lo mismo?

- ¿Se propician proyectos innovadores atendiendo a la edad y los conocimientos previos de los alumnos?
- ¿Se realizan relevamientos de las necesidades pedagógicas respecto de los contenidos?
- ¿Se secuencian las actividades tendientes a lograr mayor autoestima del alumno?

La **ficha N°2 (M.4)**, sugiere inicialmente comenzar a trabajar a partir de un caso. El mismo debería ser adaptado a las características del nivel que usted atiende. Tenga en cuenta que:

- Si usted es director, puede registrar una clase que se desarrolle en su institución. Posteriormente puede analizar la situación registrada a la luz de las actividades que propone la ficha (punto b de la actividad N°1 y la actividad N°3).
- Si usted es supervisor, tenga en cuenta las características de las prácticas de los docentes de su zona y realice la propuesta de actividades sugerida en las fichas:

La **ficha N°3 actividad N° 2 (M.4)**, le permitirá tanto a directores como a supervisores, analizar y reflexionar por un lado, sobre la tríada didáctica y por el otro, observar en aquellas instituciones que trabajan con adultos y adolescentes, las diferencias que se establecen entre uno y otro sujeto del aprendizaje.

El trabajo con la **ficha N°4 act. N°3 (M.4)** le permitirá reconocer y analizar la presencia o no de condiciones para lograr aprendizajes significativos en su institución.

En la **ficha N° 3 (M.6)**, se trabaja sobre el rol de tutor. Ésta es una dimensión de la tarea docente que cobra mucha importancia en la atención de alumnos adolescentes y adultos. En sus carpetas correspondientes, tanto directores como supervisores, pueden encontrar en esta ficha una orientación para asesorar y acompañar los procesos de tutoría en sus instituciones.

La **ficha N°3 (M.8)**, hace referencia a los distintos puntos de vista sobre la evaluación de los aprendizajes que influyen en las prácticas docentes en tanto actúan como pre-conceptos o creencias. Su objetivo es revisarlos y buscar estrategias para abordarlos en la institución.

A partir del guión presentado en la **ficha N°4 (M.8)**, tanto un director/a como un supervisor/a, podrá analizar las concepciones que tienen los docentes sobre la función de la evaluación: ¿para calificar?, ¿para medir?, ¿cómo autorregulación de los procesos de aprendizaje de los alumnos?, etc.

Eje 2: Selección y organización de contenidos y propuestas de actividades.

En la **ficha N°3 parte II act. I parte a y c (M.5)**, es importante que considere las características del nivel (primaria, escuela media) así como las características del contexto y la modalidad de cursada (presencial, semipresencial, a distancia). Tenga en cuenta también el ámbito en el que se lleva a cabo (instituciones carcelarias, escuelas, centros de formación de adultos, sindicatos otros).

Del mismo modo, en la **ficha N°4 act. 2 y 3 (M.5)**, tenga en cuenta la organización curricular del nivel que atienden: considere ciclos, núcleos problemáticos, orientaciones,

etc., al adecuar esta ficha a las características de su institución o a las diversas formas de organización que se presentan en la zona que atiende.

Para realizar las actividades de la **ficha N°5 (M.5)** usted debería prever algunas adaptaciones pertinentes, en función de las características de los destinatarios. A modo de ejemplo: en el cuadro planteado en la actividad 1 punto a. "Adecuación del nivel lingüístico" tenga en cuentas las particularidades del adolescente o adulto, según se trate.

La **ficha N°8 (M.8)**, presenta un caso que está muy relacionado con una problemática referida especialmente a la escuela primaria común. Le sugerimos por lo tanto adaptarlo en función de las características y problemáticas que se presentan en su institución.

En cuanto a las **fichas N°6 (M.9)**, si bien los conflictos y problemas son elementos constitutivos de todas las relaciones y pueden estar presentes en distintos momentos, ubicamos esta temática en este apartado ya que consideramos que la instancia de definición y construcción de acuerdos sobre los contenidos y las actividades el conflicto puede estar presente.

Estos capítulos y las fichas propuestas le servirán para analizar la incidencia del conflicto en la institución y construir estrategias para su resolución. Tenga presente que puede serle de utilidad para abordar problemáticas que se presenten a través de los otros ejes planteados. Para la actividad N° 2, punto a) en el momento de redactar el caso pedido seleccione, en lo posible, alguna situación conflictiva en torno al eje que estamos trabajando.

Las actividades de la **ficha N°9 (M.10)** le permitirá hacer un relevamiento de las experiencias de articulación con otros proyectos. Le sugerimos que se centre especialmente en el análisis de "El Proyecto N° 6 de Plan Social - Educación Básica para Adultos- ". Este proyecto es específico para la modalidad de adultos por ello sería interesante, aunque no esté desarrollándose en las instituciones de su zona en forma total, que se produzca un intercambio materiales, experiencias, metodologías, etc.

Eje 3: Flexibilización de tiempos y espacios

Algunos ejemplos de flexibilización en esta modalidad podrían ser: propuesta de flexibilización de los tiempos de cursada; ingreso y egreso permanente; contar con maestros itinerantes, adecuación de la propuesta pedagógica en función de los intereses y expectativas de los destinatarios, etc.

El **Manual 7**, y específicamente los apartados señalados en el cuadro, podrán ser utilizados como herramienta teórica para focalizar y profundizar sobre el eje que estamos desarrollando.

Algunos interrogantes a tener en cuenta para organizar la flexibilización de tiempos y espacios en la institución educativa:

- ¿Se cuenta con el apoyo de las autoridades educativas para que avale la flexibilización de los tiempos y los espacios?
- ¿Se analizó la normativa vigente relacionada con el tema y la posibilidad de transformarla?

- ¿Se realizó un relevamiento para captar la demanda?
- ¿Se realizó un diagnóstico de la población interesada que permita ubicarlos en las secciones que mejor den respuesta a sus posibilidades de aprendizaje?
- ¿Se consensuaron entre las instituciones la flexibilización de tiempos y espacios?
- ¿La reorganización de la institución se realizó en función de los intereses, necesidades y expectativas de los sectores involucrados (alumnos, docentes, personal de otras instituciones, etc.) y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y funcionales disponibles?

A través de la **ficha N°1 (M.1)** como director, usted podrá analizar su concepción acerca del cambio en general y particularmente de los cambios que tendría que realizar en función de la propuesta de flexibilización. Luego contrastarlas con el marco teórico presentado en los apartados del manual señalados en el cuadro.

Puede utilizar la **Ficha N°7 (M.1)** donde se presenta una herramienta que le permitirá construir un mapa situacional acerca de la disposición de los directivos y docentes ante las innovaciones.

Las actividades de la **ficha N°2 (M.1)** proponen identificar, clasificar y difundir innovaciones implementadas. Si se acepta que la educación formal es el resultado de un proceso de construcción deliberado y no "algo natural", entonces es posible pensar en su transformación y cambio como respuesta a la resolución de problemas.

Si usted es director o supervisor de alguna escuela que implementa el Proyecto 6 "Educación Básica para Adultos" de Plan Social Educativo, en la **ficha N°5 (M.1)**, encontrará herramientas que le permitirá analizar las innovaciones vinculándolas con aspectos de la organización escolar (tiempo, espacio y agrupamientos) y detectar las condiciones que las favorecieron, facilitaron u obstaculizaron.

Le sugerimos específicamente a los directores que en el punto F) cuando seleccionen las prioridades pedagógicas desde la mirada de su institución, agreguen una columna para trabajar la fundamentación. Esto es: definir el para qué de las acciones.

En la **ficha N°5 (M.2)** 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. Para ello será preciso adaptar la crónica y proponer una situación típica de su realidad (trabajo con adolescentes y adultos, nivel educativo, modalidad educativa, institución donde se lleva a cabo la enseñanza, etc.).

En la **ficha N°7 (M.2)**, usted podrá abordar el papel de los directivos en los procesos de cambio e innovación. Recuerde que en este momento estamos trabajando específicamente el tema de la flexibilización, de esta manera no olvide pensar su papel considerando los tiempos y los espacios dentro de las unidades educativas.

En el caso de que usted haya establecido como uno de los objetivos cuestiones relacionadas con la flexibilización en función de la atención diferenciada de sus destinatarios, la **ficha N°6 (M.3)** le será de mucha utilidad para priorizar las líneas de acción. Para ello, céntrese en la **actividad N°1; N°2 punto a) y considere las preguntas del punto c)** en función de este proyecto de flexibilización.

Para comenzar a reflexionar acerca de los procesos de evaluación que se realizan en las instituciones, determinar en qué momento es apropiado llevar adelante la misma y poner en claro su posicionamiento, usted cuenta con una herramienta que le ayudará a sistematizar la información, en la **ficha N°5 (M8.)**.

La **ficha N°7 (M.8)**, contiene una herramienta útil para evaluar en qué medida las acciones del Proyecto de flexibilización desarrollado en su institución se acercan a los objetivos propuestos.

Eje 4: Trabajo interinstitucional

La colaboración entre escuelas o con otras instituciones culturales y sociales puede ser una respuesta eficaz y satisfactoria para realizar por ejemplo, la convocatoria de nuevos alumnos, favorecer la retención y la acreditación. Lo que se busca en definitiva es posibilitar el acceso a niveles superiores de educación, facilitar la inserción laboral y el mejoramiento en el campo laboral de los adultos que se acercan a esta instancia educativa.

La acción de colaborar puede desarrollarse al interior de la institución (por ejemplo será el caso de una escuela de adultos que funcione en una escuela primaria o media común), o hacia el exterior (entre establecimientos educativos o entre establecimientos educativos y otros sectores públicos o privados) a fin de compartir por ejemplo: recursos, experiencias, proyectos, conocimientos, servicios, información, pasantías laborales, problemáticas, etc.

Algunos interrogantes a tener en cuenta para encarar un trabajo interinstitucional:

- ¿Se realizó un relevamiento de las instituciones que se encuentran en el área de influencia de la escuela de adultos a los efectos de organizar acciones coordinadas para la implementación de propuestas consensuadas?
- ¿Se promueve desde la conducción la vinculación con organismos gubernamentales y no gubernamentales?
- ¿Se realizan acciones de colaboración con instituciones educativas de diferentes niveles y modalidades del sector público y privado?
- Desde la institución ¿se realizaron convocatorias masivas de alumnos potenciales?
- ¿Se convocan a participar a otros actores de la comunidad (gremios, clubes, fábricas, centros comunitarios, instituciones religiosas, etc.) para dar a conocer las ofertas de los servicios educativos para adolescentes y adultos (alfabetización, educación básica, modalidad semipresencial, etc.)?
- ¿Se delinearon conjuntamente entre directivos, supervisores y docentes estrategias para la retención y la acreditación?

En la **fichas N°3 (M.2), actividad N°1 puntos a) y c)**, se analizan los tipos y niveles de participación de los distintos actores involucrados en la educación de los adolescentes y adultos. Adapte el cuadro de la actividad N°1, punto a) en función de las características de la escuela que dirige (si es director) o de las escuelas que supervisa (como supervisor).

La **ficha N°6 (M.2)** analiza el rol de los directivos para promover y dinamizar la tarea educativa, haciendo foco en la construcción de acuerdos. De la lectura del capítulo 6 del manual usted extraerá criterios para analizar y evaluar los acuerdos que se llevan a cabo.

Para el desarrollo de las actividades que propone la **ficha N°7 (M.7)** es importante tomar en cuenta las características de la institución en la que se encuentra instalada la propuesta de educación para adultos y adolescentes. La ficha seleccionada responde a las particularidades de una escuela, por lo cual es válida para aquellas experiencias en las que se está compartiendo el edificio con una escuela común. Si usted conduce o supervisa una experiencia que se desarrolla en otro tipo de institución (gremios, sindicatos, cárceles, entre otras) le sugerimos que realice las adecuaciones pertinentes a su realidad. Esta sugerencia es extensiva tanto a las experiencias que se llevan a cabo de manera presencial, como las de modalidad semipresencial.

La **ficha N° 8 (M.7)** propone el análisis de la conformación de equipos y su funcionamiento dentro de una misma institución. En tal sentido si la experiencia de la que usted forma parte involucra a más de una institución, total o parcialmente, le sugerimos que adecue el contenido de las actividades a su realidad, contemplando los objetivos compartidos, los recursos humanos involucrados y la dinámica de integración.

Si usted es directivo, para la realización de esta **ficha N° 9 (M.7)** puede tener en cuenta las indicaciones propuestas para el desarrollo de la ficha anterior (la No.8).

La **ficha N°2 (M.9)** le brindará herramientas para abordar el trabajo interinstitucional a fin de convocar a otros actores de la comunidad y/o iniciar acciones con sectores privados, desde el equipo de supervisión y el directivo.

A partir del caso presentado en las **fichas N°7 y 8 (M.9)** (parte I y II), será posible analizar las ventajas y las debilidades en la construcción de relaciones interinstitucionales. También relevar necesidades y demandas de la educación de adolescentes y adultos para iniciar procesos compartidos con otras instituciones.

La **ficha N°4 (M.10)**, le permitirá revisar el mapa de prioridades de su zona. Si en su zona encuentra diversidad de situaciones, por ejemplo: modalidades semipresenciales, presenciales, etc., especifique el tipo de problema para cada caso. Sólo podrá serle de ayuda para distintas estrategias de intervención.

En la actividad N°2 punto a) de la **fichas N°5 (M.10)**, responda al cuadro que allí se presenta en función de las características de su zona, detallando en la columna de "instituciones" la descripción de cada situación en particular (sedes, en escuelas, sindicatos, etc.). Esto facilitará el desarrollo de la consigna b) "difundir líneas de acción".

La actividad c) de la **fichas N°7 (M.10)**, podrá resultarle de utilidad para sistematizar los datos relativos a las instituciones de su zona, ya que ofrece categorías de análisis. Sería interesante articular este análisis con lo solicitado en la actividad N°2 de la ficha N°5.

La **fichas N°8 (M.10)**, le aportará elementos para revisar y reflexionar acerca de las experiencias realizadas sobre la articulación de acciones entre supervisores de otras zonas. El objetivo es reforzar los puntos fuertes y detectar los puntos que requieren ser fortalecidos para favorecer el trabajo interinstitucional.

4. Recorrido 4

Propuesta centrada en las problemáticas de la zona geográfica

El siguiente recorrido intenta salvar la omisión que generalmente se produce, de atender la situación específica de la educación rural. Esta realidad tiene algunas características comunes a las propias de las escuelas urbanas y también otras tantas que la hacen única.

4.1. Propuesta de itinerario para la Educación Rural

4.1.1. Introducción

Un buen comienzo para abordar la problemática de las escuelas rurales, es aproximarnos a la idea de **ruralidad**. Progresivamente, se han ido reemplazando expresiones como "lo rural" y "lo urbano" por las de "realidades rurales" y "realidades urbanas", respectivamente. Estas expresiones permiten una comprensión más amplia de las situaciones particulares que presentan estos medios. Para intentar abarcarlas, se suman al criterio tradicional de tener en cuenta la concentración poblacional, otros criterios. Por ejemplo, el considerar si se trata de una zona rural rica o pobre; si cuenta con abundantes o escasos recursos naturales y el nivel de desarrollo económico - social alcanzado por las comunidades que las habitan.

En función de los distintos tipos de realidades contextuales de las escuelas pueden agruparse en: escuela unitaria; escuela bidocente; escuela completa; escuela albergue y escuela con "director libre", entre otras. Esta caracterización no es necesariamente excluyente, simplemente da cuenta de las posibles situaciones particulares del directivo.

Las escuelas de características rurales se organizan y funcionan con un alto grado de vinculación tanto con los sistemas de producción y la dinámica de la región, como con las características de la población y sus niveles de dispersión geográfica. En general, se encuentran ubicadas en pequeñas localidades distantes de los grandes centros poblados y presentan dificultades de comunicación.

Estas características hacen que la escuela de realidades rurales pueda transformarse en un centro social y comunitario que incida con su aporte en la generación de proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la región.

Se espera por ejemplo, que la escuela desarrolle acciones para compensar los problemas que genera la dispersión geográfica de la población. Por eso, la especial importancia de la incorporación de la comunidad educativa en la gestión escolar.

Además, ha de tenerse en cuenta que la escuela responde a las genuinas necesidades educativas de la población en la medida en que favorece la retención de los alumnos y fomenta su responsabilidad sobre los resultados de su acción.

El alumnado de las escuelas rurales suele estar en situación de riesgo pedagógico. Éste se manifiesta, a lo largo o en algún momento de su historia escolar, en bajo rendimiento; repitencia y ausentismo reiterados, ingreso tardío, incomparecencia prolongada, deserción temporal, sobreedad, ... Sin duda, la situación de riesgo pedagógico se vincula, por un lado, con fenómenos más generales de orden social, político y económico y por otro, con la propuesta pedagógica y la dinámica de funcionamiento de la escuela.

La situación de aislamiento, tanto personal como institucional, hace que la interacción con otros pares e instituciones sea muy limitada. No obstante, en los casos en que es posible generar estos encuentros, el trabajo resultante es sumamente valorado.

Otro de los retos que se presentan a los docentes y directivos de escuelas rurales es el de conciliar los objetivos institucionales orientados a brindar igualdad de oportunidades, con las demandas del crecimiento económico de la región. Cargan además, con algunas dificultades para la adaptación de los diseños curriculares contruídos en gran medida, a partir de modelo de escuela de las zonas urbanas. Estas instituciones hacen permanentes esfuerzos por tomar en consideración —a partir de la contextualización curricular— las necesidades y demandas de la comunidad donde están insertas. Esto busca traducirse en acciones que tiendan a la atención de la diversidad de intereses, necesidades y posibilidades. También a la búsqueda de una creciente autonomía y a la construcción de vínculos cooperativos. La escuela cumple así con su función de desarrollo comunitario, desde un rol específico: la ampliación de los horizontes de saberes y prácticas sociales a los que los alumnos tienen acceso.

Recordemos que hay muchas escuelas rurales que están coordinadas por un único docente que enseña a un grupo de entre 10 y 20 alumnos de manera integrada, con la dinámica de plurigrado. En muchos de estos casos el docente, al convertirse en personal único, conjuga la tarea de enseñanza con la de conducción directiva, en un trabajo solitario y muy exigente. En otros casos, la dotación de personal incluye un director y uno o más maestros. Aún si la tarea es compartida, continúa siendo un esfuerzo convocar a la participación, generar redes, sostener la retención, trabajar con alumnos de sobreedad.

Sobre la base de esta caracterización proponemos dos ejes problemáticos a fin de orientar y contextualizar el trabajo con los materiales de este dispositivo de capacitación. A saber:

- a) **El trabajo cooperativo** en el ámbito institucional y en los vínculos con la comunidad y con otras instituciones
- b) **la dinámica de trabajo en plurigrado.**

Tomemos uno a uno estos dos ejes.

a) El trabajo cooperativo

La situación de aislamiento que a menudo viven las escuelas, las dificultades de la comunidad educativa para participar en la gestión escolar y los obstáculos para generar redes interinstitucionales, hacen aún más necesario diseñar estrategias para la conformación de equipos de trabajo.

Posiblemente, a usted se le habrán planteado algunas preguntas a medida que avanzó en la lectura de este material. Puede ser que algunas de ellas sean éstas:

- ¿Con qué instituciones, organismos, profesionales y/o agentes voluntarios de la zona es posible establecer vínculos?
- ¿Existen otras redes interinstitucionales en la zona?
- ¿De qué manera se pueden aprovechar estas experiencias y recursos?
- Si soy docente de una escuela de personal único, ¿cómo puedo hacer el PEI?

Una posibilidad es integrar la comunidad al trabajo institucional. Los adultos que la componen, sean o no padres de los alumnos, pueden participar en la elaboración del PEI. Esta es una forma de concretar la necesaria articulación entre los intereses comunitarios con el cumplimiento de la función social y educativa de la escuela. La escuela puede así favorecer la integración de los conocimientos y experiencias previas de los alumnos, que tanto tienen que ver con los modos de producción familiar, a los procesos de enseñanza y aprendizaje. A la vez, la escuela hace su aporte, incorporando aprendizajes de mayor complejidad tecnológico-productiva a las prácticas de producción familiar.

El trabajo cooperativo adquiere así características particulares. Otra posibilidad que puede articularse con la anterior, es intentar la *construcción de redes interinstitucionales*. Esto significa el apoyo mutuo entre instituciones de la zona de influencia, para dar respuesta a necesidades más o menos comunes. Hay antecedentes de instituciones que inclusive, han construido conjuntamente su PEI, acercándose no sólo como institución, sino también favoreciendo el encuentro de sus comunidades educativas.

El trabajo en redes favorece la circulación y el intercambio de experiencias propias y ajenas y el aprovechamiento de los recursos disponibles en los distintos ámbitos. Suponen una estrategia de apoyo mutuo y de contención y una forma de no superponer esfuerzos frente a las mismas situaciones problemáticas. Otra experiencia importante es el trabajo de convocar y acercarse a las instituciones pertinentes, para la elaboración de planes de acción concretos.

b) La dinámica de trabajo en plurigrado

Las condiciones de trabajo de la escuela rural incluyen el trabajo con grupos heterogéneos de alumnos. Heterogeneidad que se manifiesta especialmente en la edad y en el nivel de escolaridad de cada uno. Seguramente, usted, como director y/o docente, ha puesto en acción diferentes estrategias para atender simultáneamente las diversas de-

mandas resultantes de esta situación. También se habrá planteado múltiples interrogantes en situación de tener que tomar decisiones con respecto a los distintos *tipos de agrupamiento, a la distribución de los tiempos y de los espacios*. Puede ser que se acerquen a estos, que damos como ejemplo:

- ¿Qué criterios utilizar para agrupar a los alumnos?, ¿cómo incide el tipo de agrupamiento en la interacción entre pares?
- ¿La heterogeneidad favorece o dificulta el aprendizaje de los alumnos?, ¿por qué?
- ¿Cuáles son las formas de organización del espacio y del tiempo que favorecen el trabajo con grupos heterogéneos?
- ¿Cómo incide el tipo de agrupamiento en la selección y organización de los contenidos?

Más adelante presentaremos un cuadro o esquema con los posibles itinerarios o recorridos que usted puede realizar para abordar los ejes problemáticos seleccionados. Antes, planteamos algunos interrogantes que puedan contribuir a la reflexión previa del mismos.

- ***Interrogantes con respecto al tratamiento didáctico de los contenidos***

Abarca tanto la selección, organización y secuenciación de los contenidos, como las estrategias didácticas desarrolladas.

- En las estrategias seleccionadas: ¿qué lugar ocupa el docente?, ¿qué actividades se espera que realicen los alumnos?
- ¿Con qué criterios se priorizan los contenidos, cómo se seleccionan para atender a la heterogeneidad de los alumnos?, ¿Qué importancia tienen los saberes previos de los alumnos en el tipo de actividades seleccionadas? ¿Qué lugar ocupan las situaciones de la vida cotidiana de los alumnos en la planificación? ¿Qué lugar ocupan las demandas e intereses de la comunidad?
- ***Interrogantes con respecto al desarrollo de la autonomía***
- ¿Qué relación se establece entre la organización de la clase y la formación en actitudes autónomas? ¿Qué estrategias las favorecen?, ¿cuáles las obstaculizan? ¿Qué características asume el desempeño docente o directivo para favorecer la autonomía?, ¿se desarrollan cambios en el rol tradicional?

Intentaremos proponer, a partir de aquí y a modo de ejemplo, el desarrollo de un itinerario diferenciado por niveles, agrupando, por un lado: Inicial, EGB 1 y 2 y, por otro: EGB3. Finalmente, incluimos una propuesta que puntualiza aspectos básicos para dar respuesta a la problemática rural en la formación docente.

Hemos seleccionado algunos problemas significativos de las escuelas ubicadas en realidades rurales, a partir de las cuales intentaremos trazar recorridos que lo ayuden a abordar situaciones de la práctica cotidiana del supervisor y del directivo.

4.1.2. Esquema organizador de los itinerarios para directores y supervisores

Situaciones relativas al trabajo cooperativo

Ejes	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
Nuevos roles	<p>Manual 1: Innovación y Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: 2.4.2. Condiciones institucionales para la creación de prácticas innovadoras - Cap. 2: 2.4.3. Metodologías y estrategias para el desarrollo de la innovación. 2.4.4. Las resistencias al cambio. Estrategias para su consideración - Cap. 3: 3.1.3. Nuevos modelos de organización y gestión institucional - Cap. 3: 3.2. La orientación de la organización. - Cap. 5: 5.4. Bases para la construcción de un sistema de interrelaciones positivo <p>Manual 2: La función directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.3: Hacia una acción directiva participativa y democrática - Cap. 6: La acción directiva y el entorno institucional 	<p>Manual 1: Innovación y gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 1: La concepción del cambio - N° 2: Organización e innovación - N° 3: La gestión de las innovaciones - N° 4: Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones - N° 8: Implementación del 3er ciclo de la EGB Actividad N° 3 - N° 9: El 3er ciclo y las modificaciones en la organización <p>Manual 2: La función directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Procesos de transformación institucional Actividad N° 5 - N° 6: Estilos de dirección (I) Actividad N° 1 - N° 7: La actuación del director ante las innovaciones. Actividad N° 1 <p>Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: La acción tutorial. Actividad N° 1 y Actividad N° 4 	<p>Manual 1: Innovación y gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: Condiciones para la promoción de innovaciones - N° 5: Modificaciones en la organización - N° 7: Los directores ante las innovaciones - N° 9: El tercer ciclo y las modificaciones en la organización <p>Manual 2: La función directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: Niveles de participación - N° 6: Estilos de dirección (I) - N° 8: Estilos de dirección (II)

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
	<p>Manual 7: La gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: 4.3. El trabajo en equipo de docentes - Cap. 4: 4.4. Los grupos ad-hoc <p>Manual 10: La función supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: 1.3. Hacia la redefinición del campo, 1.4. La promoción del cambio y la innovación - Cap. 2: La función supervisora ante los nuevos desafíos - Cap. 3: 3.4. El PES y el campo de trabajo de la supervisión, 3.5. Marco de actuación - Cap. 4: Los componentes del PES puntos 4.1 y 4.2 - Cap. 6: El trabajo del supervisor en la zona de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> - N° 8: Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del equipo directivo. Actividad N° 1 - N° 6: Instrumentos para la acción tutorial individual - N° 9: Seguimiento de los aprendizajes <p>Manual 7: La gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: Otras formas de gestión administrativa. Actividad N° 3 <p>Manual 10: La función supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 8: El trabajo en equipo desde la supervisión 	<p>Manual 7: La gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 8: La gestión de los recursos personales <p>Manual 10: La función supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 8: El trabajo en equipo desde la supervisión

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
Proyectos específicos	<p>Manual 10: La función supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: La formulación del proyecto educativo de supervisión - Cap. 4: Los componentes del PES - Cap. 5: La información para la toma de decisiones - Cap. 6: 6.1.1. Las tareas de asesoramiento, 6.3. La labor asesora en el conocimiento y el apoyo a las instituciones educativas <p>Manual 3: El proyecto educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: 4.1. Los proyectos específicos - Cap. 4: 4.2. La priorización de problemas y líneas de acción - Cap. 4: 4.3. La elaboración de proyectos específicos - Cap. 4: 4.4. La organización de los proyectos específicos: Reajuste, articulación y ejecución <p>Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: Las finalidades y los objetivos de la acción tutorial - Cap. 3: Los agentes de la acción tutorial - Cap. 4: Las tareas y los instrumentos 	<p>Manual 10: La función supervisora</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: La función supervisora y el asesoramiento <p>Manual 1: Innovación y gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Modificaciones en la organización - N° 6: Observando la institución <p>Manual 3: Proyecto educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Proyectos específicos Actividad N° 1 - N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos - N° 7: Equipos mixtos para el 3er ciclo de la EGB <p>Manual 7: La gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: La información en el marco de la gestión - N° 6: La secretaría de la institución escolar como unidad de gestión - N° 7: La gestión de los recursos en una institución - N° 8: La gestión de los recursos personales - N° 9: Organización y administración de los recursos materiales 	<p>Manual 3: El proyecto educativo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: proyectos específicos - N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos <p>Manual 6: Proyecto de orientación y tutoría</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 3: la acción tutorial - N° 4: Ámbitos de la acción tutorial - N° 8: Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del equipo directivo <p>Manual 7: La gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: La información en el marco de la gestión <p>Manual 8: La evaluación institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 9: Los instrumentos de evaluación de la zona de supervisión

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
	<ul style="list-style-type: none"> - Cap. 5: El proyecto específico de orientación y tutoría Manual 7: La gestión administrativa <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 2: La información en el marco de la gestión Manual 8: La evaluación institucional <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 3: Algunas cuestiones metodológicas 		
Trabajo con la comunidad	Manual 9: Nuevas estrategias de gestión. <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: El trabajo en redes 		Manual 9: Nuevas estrategias de gestión <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Las instituciones educativas y la construcción de redes - N° 3: Relevamiento de experiencias interinstitucionales - N° 4: Las redes y la estructura organizativa - N° 9: La constitución de redes en un espacio, de Proyecto, Orientación y Tutoría - N° 10: Redes y equipo de tutores y tutorandos

Situaciones relativas al plurigrado

Ejes	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
Tipos de agrupamientos	Manual 7: La gestión administrativa <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: Los recursos personales - Cap. 5: Los recursos materiales 5.1.1 El espacio - Cap. 6: Los recursos funcionales 6.1.1 El tiempo 	Manual 7: La gestión administrativa <ul style="list-style-type: none"> - N° 8: La gestión de los recursos personales - N° 9: La organización y administración de los recursos materiales 	Manual 7: La gestión administrativa <ul style="list-style-type: none"> - N° 8: La gestión de los recursos personales - N° 9: La organización y administración de los recursos funcionales

Ejes	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
Tratamiento didáctico de los contenidos	<p>Manual 5: El desarrollo curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 1: 1.3 El desarrollo curricular, medio para fomentar el análisis y la reflexión sobre la práctica. 1.4. El PEI y la programación curricular. 1.5. La atención a la diversidad - Cap. 2: Componentes de la programación curricular - Cap. 3: La programación curricular y los materiales curriculares - Cap. 4: 4.2. Condiciones para facilitar un proceso de análisis y reflexión sobre la práctica <p>Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap. 4: 4.5. Desarrollo y aprendizaje 	<p>Manual 5: El desarrollo curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 5: Las decisiones metodológicas... - N° 7: Decisiones sobre los temas transversales - N° 8 y 9: Decisiones sobre los materiales curriculares <p>Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Las teorías del aprendizaje y la institución escolar - N° 5: El aprendizaje significativo en la resolución de problemas - N° 6: El docente como mediador - N° 7: Una mirada desde la teoría psicogenética - N° 8: Hacia la aplicación de la pedagogía de la comprensión 	<p>Manual 5: El desarrollo curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 4: La programación curricular - N° 5: Decisiones sobre metodología y organización didáctica - N° 6: Tipos de agrupamientos - N° 7: Decisiones sobre los temas transversales - N° 8: Decisiones sobre los materiales curriculares I - N° 9: Decisiones sobre los materiales curriculares II <p>Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° 2: Las teorías del aprendizaje y la institución escolar - N° 5: El aprendizaje en la resolución de problemas - N° 6: El docente como mediador - N° 7: Una mirada desde la teoría psicogenética - N° 8: Hacia la aplicación de la pedagogía de la comprensión

(continúa)

(continuación)

Ejes	Itinerario a través de Manuales	Itinerario a través de Fichas para Directores	Itinerario a través de Fichas para Supervisores
Desarrollo de la autonomía	Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela - Cap.1: El aprendizaje y la enseñanza en las instituciones educativas - Cap.2: La perspectiva del aprendizaje significativo - Cap.3: La perspectiva sociohistórica - Cap.5: El problema de la comprensión en la escuela Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría - Cap. 2: Las finalidades y objetivos de la acción tutorial	Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela - N° 3: Los componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje. Actividad 2 - N° 4: Las condiciones del aprendizajes significativo - N° 5: El aprendizaje significativo en la resolución de problemas Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría - N° 7: La acción tutorial y los actores institucionales	Manual 4: Enseñar a pensar en la escuela - N° 3: Los componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje. Actividad 2 - N° 4: Las condiciones del aprendizajes significativo - N° 5: El aprendizaje en la resolución de problemas Manual 6: Proyecto, orientación y tutoría - N° 5: La acción tutorial y los actores institucionales

4.1.3. Ejemplo de itinerario

Situación relativa al trabajo cooperativo (para supervisores)

Como hemos visto, la educación en el medio rural requiere de un importante trabajo con las comunidades. Esta particularidad también alcanza al supervisor, en su necesidad de socializar y articular recursos y experiencias que se llevan adelante en escuelas de su zona. Probablemente, en la búsqueda de alternativas usted se haya formulado algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Ha cambiado la concepción del rol del supervisor?, ¿qué modificaciones ha experimentado esta función?
- ¿El cambio y la innovación en las instituciones educativas demandan la elaboración de diferentes proyectos? ¿Con qué herramientas puedo trabajar para atender esta demanda?

Tomando estas preguntas como punto de partida, le proponemos un posible recorrido de lectura y realización de actividades.

En el **Manual 10** "La función supervisora", capítulo I: "El campo de la supervisión", punto 1.3., usted encontrará un análisis de las particularidades que asume un nuevo modelo de gestión en el campo de la supervisión y cuáles son los desempeños diferenciados que se derivan de aquellas.

Esta lectura lleva por un lado a preguntarse acerca de cómo promover el cambio y la innovación y por otro, a buscar herramientas para desarrollar un nuevo modelo de gestión desde la función supervisora.

Para buscar respuestas a la primera pregunta, le sugerimos leer en el **manual 10 La función supervisora el punto 1.4**. La promoción del cambio y la innovación, donde se señalan desafíos y funciones para acompañar procesos de transformación e innovación en las instituciones.

En cuanto a las herramientas disponibles, le sugerimos la lectura de los **puntos 4.1**. El PES y sus componentes y **4.2**. Líneas de acción: la elaboración de proyectos específicos) del mencionado manual. Allí se proponen instrumentos para identificar la instituciones, caracterizarlas, sistematizar información para elaborar proyectos.

Para profundizar en aspectos instrumentales que conduzcan a la generación de redes en la región de supervisión, le sugerimos realizar las actividades de las **fichas N° 2, 3, 4, 9 y 10 del Manual "Nuevas estrategias de gestión"**. Tal es el caso de la **ficha N° 2** Las instituciones educativas y la construcción de redes, cuyo propósito es comenzar a orientar a la escuela en la constitución de redes con la comunidad o interinstitucionales. Usted puede planificar estrategias para vincularse con distintas organizaciones y colegas (el INTA, ingenieros agrónomos, técnicos agropecuarios) si está desarrollando un proyecto de calidad de vida en las escuelas.

Situación relativa al trabajo cooperativo (para directores)

Si Ud. es un director de nivel inicial y necesita resolver el problema del cumplimiento de la obligatoriedad de la sala de 5 años, puede pensar en implementar acciones con docentes itinerantes y articular recursos con otras instituciones de la zona. Por ejemplo, quizás tenga posibilidad de recurrir a una camioneta dispuesta por organismos oficiales que transporte a los niños de 5 años de sus hogares a la escuela.

Usted puede encontrar algunas ideas para la innovación, en la **Ficha 2 del Manual Innovación y Gestión**. Allí podrá reconocer las condiciones para estas acciones: ¿cuáles existen en la zona y en la institución y qué estrategias son válidas para superar las limitaciones?

En la **ficha N° 5** sobre modificaciones en la organización, en la **actividad 1**, se presenta un instrumento con el cual listar las acciones necesarias para llevar adelante la innovación, mencionar los actores involucrados y los resultados esperados y proponer evaluaciones.

Situación relativa a la dinámica de trabajo en el plurigrado (para supervisores)

Como vimos, uno de los roles principales del supervisor es el asesoramiento. En la zona rural, esto adquiere mayor relevancia debido a las distancias y a las dificultades de interacción con los directores.

En relación con el trabajo en plurigrado, la contribución central de este rol puede dirigirse a asesorar y orientar en la aplicación de propuestas didácticas que favorezcan el logro de un aprendizaje autónomo.

El asesoramiento y la orientación habrán de dirigirse hacia las siguientes cuestiones:

- organización del tiempo y del espacio,
- identificación de saberes previos de los alumnos,
- identificación de enseñanzas para las cuales la colaboración resulta fundamental,
- tratamiento de los contenidos de la enseñanza y su potencial de apropiación por parte de los alumnos,
- análisis de la contribución de las diferentes actividades en los procesos de aprendizaje de diferentes tipos de contenidos,
- ayuda a los alumnos que requieren seguimiento personalizado

Además, el asesoramiento puede incluir la promoción de las interacciones entre los maestro y directores de diferentes escuelas de la zona para el intercambio de experiencias y la socialización de la información.

Le sugerimos que para atender este tipo de propuestas consulte el **Manual 4 Enseñar a pensar en la escuela**, los **capítulos 1, 2 y 3** que abordan tanto el aprendizaje escolar en su especificidad como la perspectiva del aprendizaje significativo, sus condiciones e implicancias para la enseñanza. En el tercer capítulo se expone la perspectiva sociohistórica analizando sus ideas centrales y el aporte a la toma de decisiones curriculares.

A los efectos de instrumentar las propuestas que se deriven de estas lecturas, le proponemos realizar las actividades de las fichas que se señalan a continuación: **Ficha N°3** Componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje, **actividad 2; ficha N° 4** Las condiciones del aprendizajes significativo; **ficha N° 5** El aprendizaje en la resolución de problemas.

Situación relativa a la dinámica de trabajo en el plurigrado (para directores)

La implementación del tercer ciclo en la escuela rural es un importante desafío que lleva adelante la comunidad educativa para extender el derecho a la educación básica, en la zonas alejadas de los centros urbanos.

Si Ud. está implementando o va a implementar el tercer ciclo en su escuela, seguramente se estará haciendo algunas preguntas relacionadas con la optimización y organización de los recursos para brindar una educación de calidad a los alumnos: ¿ cómo organizar los tiempos y los espacios ?, ¿cómo elaborar una propuesta curricular integrada?, ¿cómo propiciar la autonomía de los alumnos?

Para reflexionar sobre estos puntos, le sugerimos la lectura del Manual La gestión administrativa (**Cap. 4, 5 y 6**), en el que encontrará material que le aportará ideas pa-

ra pensar la organización de los espacios, los tiempos y los agrupamientos, en función del proceso de enseñanza aprendizaje.

En la **ficha N° 8** La gestión de los recursos personales, encontrará un instrumento que le permitirá reflexionar sobre el tipo de cultura predominante en su institución y planificar acciones para la conformación de equipos de trabajo.

La **Ficha N° 9** La organización y administración de los recursos materiales, le ofrece una herramienta para pensar en las limitaciones y posibilidades del espacio y organizarlo en función del logro de los objetivos educativos acordados.

Con respecto a la elaboración de la programación curricular con el maestro tutor y los profesores itinerantes, la lectura del **Manual 5 El desarrollo curricular (Cap. 1. pto. 1.3)**, le facilitará la reflexión sobre las prácticas pedagógicas y la elaboración de criterios para la selección, secuenciación y organización de los contenidos.

Probablemente, estarán organizando los contenidos alrededor de temas relacionados con la promoción de la calidad de vida de la comunidad, le sugerimos entonces las actividades de las **fichas 6 y 7**, donde encontrará ideas y estrategias para trabajar con los temas transversales.

Si su escuela recibió materiales de aprendizaje, textos para los alumnos y docentes, en este manual también hallará (**Cap. 3**) ideas para seleccionar los materiales curriculares así como en las **fichas 8 y 9**, herramientas que le faciliten la toma de decisiones sobre la utilización de los mismos.

