

37.012
37d
82

CURSO PARA SUPERVISORES Y
DIRECTORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

**Carpeta
de actividades**



Ministerio de Cultura y Educación
República Argentina - 1998

CURSO PARA SUPERVISORES Y
DIRECTORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

**Carpeta
de actividades**

Directores
MODULO I

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

Secretario de Programación y Evaluación Educativa
Dr. Manuel García Solá

Subsecretaria de Programación Educativa
Lic. Inés Aguerro

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

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



CENTRO REGIONAL
DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA
LA PAMPA

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

Corrección: Beatriz M. Pesca.

Diagramación: Estudio de Diseño Sattolo & Colombo.

© Ministerio de Cultura y Educación.

ISBN:

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

Tirada de esta edición 3.000 ejemplares. Distribución gratuita.

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

Dedicamos esta obra a todos los directores, supervisores y rectores del país, que desde el año 1994 nos están demostrando que el cambio en las escuelas es posible.

Coordinación general del proyecto:

María Teresa Lugo

Coordinación académica:

Mariana Vera Rossi

Serafín Antúnez

Antonio Zabala

Gregorio Casamayor

Francisco Imbernón

Organización y ejecución del proyecto:

Carlos Alberto Ruiz

Rosana Edith Sampedro

Gabriela Ana Saslavsky

María Cristina Allevatto

Silvia Mariela Grinberg

Redacción:

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

Equipo de Colaboradores:

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

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

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

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

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




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







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



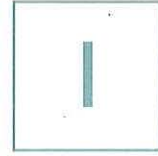
Lic. Susana Beatriz Decibe
Ministra de Cultura y Educación de la Nación

Índice

1.	La propuesta de capacitación a distancia	11
2.	Organización de contenidos	13
3.	Los materiales de la capacitación	17
4.	Guía para el uso de los soportes	19
	4.1. Materiales multimediales.....	19
	4.1.1. Soportes gráficos	19
	4.1.2. Soporte informático.....	21
	4.1.3. Soporte audiovisual.....	21
	4.2. Sistema tutorial.....	22
	4.2.1. ¿Cómo aprovechar mejor el espacio de tutorías?.....	22
5.	Fichas de actividades: orientaciones para su utilización	23
6.	Esquema conceptual	25
7.	Fichas del manual N° 1 Innovación y gestión	27
	- Orientaciones	29
	- Ficha N°1: La concepción del cambio	31
	- Ficha N° 2: Organización e innovación	33
	 - Ficha N° 3: La gestión de las innovaciones	35
	 - Ficha N° 4: Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones	37
	- Ficha N° 5: Modificaciones en la organización	39
	- Ficha N° 6: Observando la institución	43
	 - Ficha N° 7: Los docentes ante las innovaciones	45
	- Ficha N° 8: Implementación del Tercer Ciclo de la EGB	51
	- Ficha N° 9: El Tercer Ciclo y las modificaciones en la organización	55
	- Ficha N° 10: Los espacios curriculares.....	59
8.	Fichas del manual N° 2: La función directiva	63
	- Esquema conceptual.....	65
	- Orientaciones	67
	- Ficha N° 1: Las ideas previas acerca de la función directiva.....	69
	- Ficha N° 2: El poder del experto.....	71

- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la ficha N° 2	73
- Ficha N° 3: Niveles de participación	75
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la ficha N° 3	77
- Ficha N° 4: Síntesis conceptual.....	79
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la ficha N° 4	81
 - Ficha N° 5: Procesos de transformación institucional	83
- Ficha N° 6: Estilos de dirección (1).....	85
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la ficha N° 6	87
 - Ficha N° 7: La actuación del director ante las innovaciones.....	89
- Ficha N° 8: Estilos de dirección (2).....	91
 - Ficha N° 9: Análisis de un caso	93
- Ficha N° 10: Reformulación de las ideas previas	95
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de las fichas N° 1 y 10.....	97
9. Fichas del manual N° 3: Proyecto educativo institucional	101
- Esquema Conceptual	103
- Orientaciones	105
- Ficha N° 1: Cuestionario de ideas previas	107
 - Ficha N° 2: Los componentes del PEI: Las orientaciones generales	111
- Ficha N° 3: Fase de sensibilización del PEI.....	115
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la ficha N° 3.....	117
- Ficha N° 4: El reglamento institucional	119
 - Ficha N° 5: Proyectos específicos	121
 - Ficha N° 6: La priorización de líneas de acción y la articulación de proyectos específicos.....	125
- Ficha N° 7: Equipos mixtos para el Tercer Ciclo de la EGB.....	129
- Ficha N° 8: Evaluación del Proyecto Educativo Institucional.....	133
- Ficha N° 9: Construcción de acuerdos para el proyecto.....	135
- Ficha N° 10: Reformulación de las cuestiones iniciales.....	139
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de las fichas N° 1 y 10	143

La propuesta de capacitación a distancia



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

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



Cuadro 1

OBJETIVOS A LOGRAR

Esta capacitación se propone generar equipos directivos que:

Lideren procesos de innovación educativa en el marco de la Ley Federal de Educación, 24195

Desarrollen un modelo de gestión estratégico basado en la construcción de proyectos y la evaluación de productos

Generen con su accionar la mejora de la calidad educativa

Cuadro 2

Organización de contenidos

2

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

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

Módulo 1: Gestión institucional

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

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

CONTENIDOS

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

Módulo 2: Gestión Curricular

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

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

CONTENIDOS

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

Módulo 3: Gestión Administrativa

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

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

CONTENIDOS

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

Módulo 4: Gestión por Redes

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

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

CONTENIDOS

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

Módulos Específicos

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

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

CONTENIDOS

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

Los materiales de la capacitación

3

Módulo 1: Gestión institucional

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

Módulo 2: Gestión curricular

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

Módulo 3: Gestión administrativa

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

Módulo 4: Gestión por redes

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

Guía para el uso de los soportes

4

Los soportes

La propuesta se organiza a través de distintos soportes:

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

4. I. Materiales multimediales

4.1.1. Soportes Gráficos

Manuales

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

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

Cada manual está organizado de la siguiente manera:

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

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

ideas clave



preguntas



resumen



glosario



bibliografía



Carpeta de actividades

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

Las actividades se han diseñado planteando dos líneas de trabajo:

1) Desde los contenidos

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

2) Desde los procedimientos

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

Las actividades presentan:

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

¿Cómo se trabaja con las fichas?

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



a) Fichas de trabajo independiente. Son 7 (siete).

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

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



b) Fichas de envío al tutor. Son 3 (tres) y se representan con este ícono

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

Al realizar las fichas considere los siguientes criterios generales:

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

4.1.2. Soporte informático

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



4.1.3. Soporte audiovisual

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

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



4.2. Sistema tutorial

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

a) Tutorías no Presenciales

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

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

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

b) Tutorías Presenciales

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

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

4.2.1. ¿Cómo aprovechar mejor el espacio de tutorías?

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

En el primer encuentro presencial se acordará junto con el tutor la forma y fecha de entrega de las fichas de envío al tutor.

Fichas de actividades: Orientaciones para su utilización

5

Fichas de actividades del módulo I: Gestión institucional

Manual 1: Innovación y gestión

Manual 2: La función directiva

Manual 3: El Proyecto Educativo Institucional

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

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

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

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

Las actividades que incluyen las fichas apuntan a:

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

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

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






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

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

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

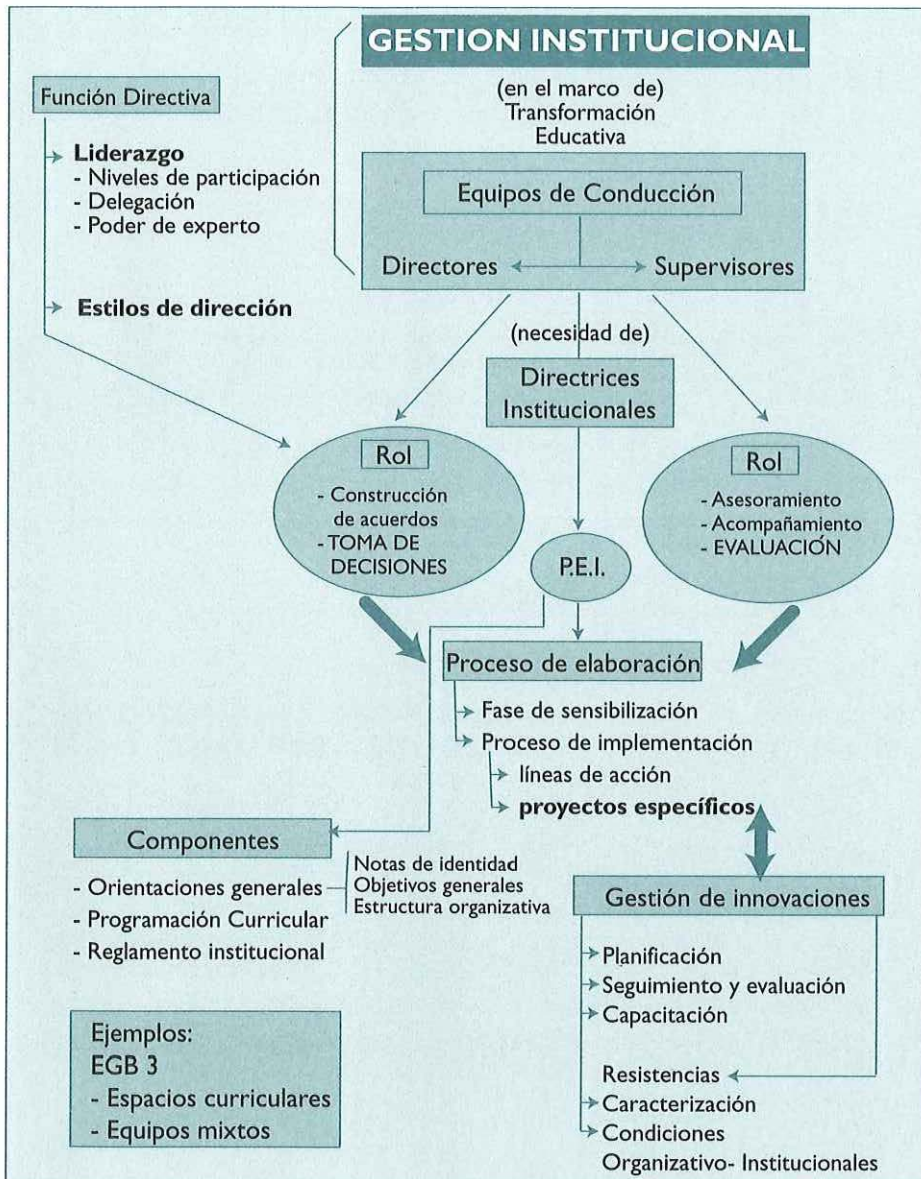
Las fichas de actividades, así como los manuales, tienen un carácter autoformativo. Su estructura incluye, como apoyatura, algunos íconos que colaboran con la explicación acerca de qué es lo que se pide en cada instancia.

Los íconos indican:

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

Esquema conceptual

6



Manual I

Innovación y gestión

7



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

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

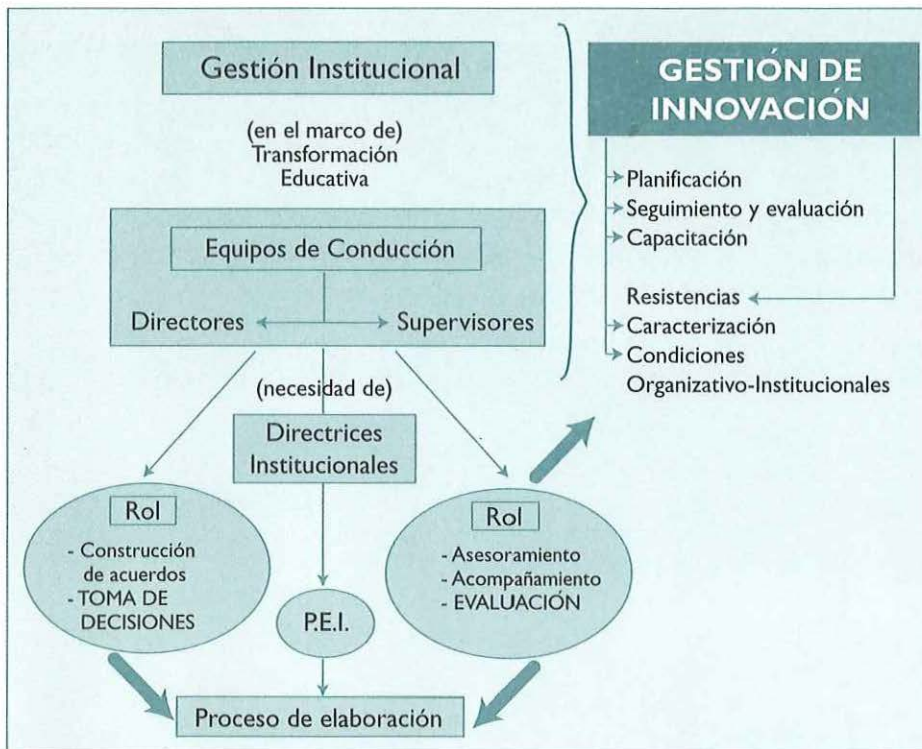
En general pueden ser discutidas y revisadas en las reuniones presenciales o espacios de tutoría individual.

Orientaciones

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

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

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



La concepción del cambio



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

Resuelva esta actividad antes de leer el manual

ACTIVIDAD N° 1



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

¿Cuál es mi actitud frente al cambio?

1) Lo rechazo porque

.....
.....

2) Lo acepto cuando me lo requieren porque

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

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

1) intenta mantener la situación

(continúa)



(continuación)

2) planifica por adelantado

3) intenta incorporar los cambios en forma personal

4) invita al equipo docente a participar en los cambios

Para incorporar los cambios ¿cómo toma habitualmente las decisiones?

1) en forma individual

2) consulta a su equipo pero la decisión última es suya

3) intenta lograr consenso

4) permite participar a un grupo de la toma de decisiones

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

.....

.....

.....

.....

Organización e innovación

FICHA

2

Esta actividad le propone identificar y clasificar innovaciones implementadas a través de: Plan Social Educativo, Programa Nueva Escuela, promoción del cambio educativo, programas de innovaciones promovidos por el PRISE, u otras realizadas en el ámbito nacional y/o provincial.

- Antes de comenzar el relevamiento, revise:

ACTIVIDAD N° 1



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

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

ACTIVIDAD N° 2



a. Realice una lista de las innovaciones que se están desarrollando en su institución.

.....
.....
.....

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



(continuación)

Categorías	Innovación
Comunicación entre los docentes, alumnos, padres	
Reglamento o Normas de convivencia	
Formas de organización de contenidos (ej.: acuerdos por ciclo, por área, por proyecto, etc.)	
Metodología de enseñanza-aprendizaje por ciclo, por área, etc.	
Organización de espacios	
Organización de tiempos	
Evaluación de aprendizajes	
Otras	

La gestión de las innovaciones

FICHA

3

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

El objetivo de esta ficha es analizar el modelo de gestión que predomina en su institución y proponer los cambios que considere necesarios para favorecer el desarrollo de prácticas educativas innovadoras.

ACTIVIDAD Nº 1



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

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

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

¿Predomina un modelo sobre otro?

(continúa)



(continuación)

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

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



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

OBJETIVO:

Etapas Acciones	Recursos			Temporalización	Responsables
	H	M	F ⁽¹⁾		

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

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



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Condiciones institucionales para la promoción de innovaciones

FICHA

4

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

En esta ficha se propone que analice las condiciones institucionales que favorecen innovaciones y elabore estrategias desde su rol.

ACTIVIDAD Nº 1



a. Transcriba las **condiciones** generales propuestas en el manual, necesarias para la promoción de innovaciones.



b. ¿Cuáles de estas condiciones están presentes en su institución?

c. Proponga **estrategias** que permitan subsanar la falta de algunas de ellas.

Condiciones a lograr	Estrategias
1.	
2.	
3.	



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Modificaciones en la organización



En esta ficha se presentan algunas modificaciones que se efectuaron en la organización institucional de escuelas que participaron del actual “Programa Nueva Escuela, promoción del cambio educativo”, dependiente del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Este programa tiene como objetivo, generar modificaciones en la organización y gestión de las instituciones. Estas acciones otorgaron viabilidad a la implementación de proyectos pedagógicos innovadores.

También puede retomar las innovaciones implementadas a través de: Plan Social Educativo, programas de innovaciones promovidos por el PRISE, u otras realizadas en el ámbito nacional, provincial, y/o institucional.

El objetivo de esta ficha es analizar las innovaciones presentadas en función de las características de su institución.

Modificaciones vinculadas con aspectos de la organización escolar:

Tiempo:

- Supresión de recreos fijos.
- Un recreo de media hora.
- Módulos horarios flexibles a lo largo del año.
- Módulos horarios flexibles según ritmos de aprendizaje de los alumnos.
- Jornadas de trabajo para temas específicos.
- Cuatrimestralización de materias.
- Momentos destinados a actividades de toda la escuela (lectura compartida, comentario de novedades, etc.)
- Instancias específicas para alumnos con dificultades de aprendizaje o rendimiento.
- Actividades extracurriculares (con docentes del establecimiento o miembros de la comunidad, con alumnos de la escuela o de varias escuelas de la zona, etc.)
- Materias especiales en contraturno.

Espacio:

- Aulas por grado - Aulas por área.
- Rincones.

- Talleres.
- Espacios institucionales vinculados a recursos diversos (biblioteca de escuela, centro de documentación, mediateca, juegoteca, sala de informática, etc.)
- Uso de espacios no tradicionales para experiencias de aprendizaje (espacios externos a la escuela).

Agrupamientos:

* De alumnos

- Agrupamiento flexible en el aula: combinación de instancias generales, grupales e individuales.
- Fusión de grados para el tratamiento de ciertas temáticas (por ejemplo, contenidos procedimentales y/o actitudinales, temas transversales).
- Conformación de equipos de trabajo de alumnos para tareas institucionales (Ejemplos: acciones hacia la comunidad, socialización de nuevos alumnos, trabajo sobre temáticas transversales, mantenimiento de equipamiento y/o recursos didácticos, participación en tareas administrativas, participación en el PEI, etc.)
- Participación en Consejos de alumnos, de escuela, etc.

* De docentes

- Conformación de equipos de trabajo para capacitación docente en servicio.
- Conformación de equipos de trabajo para planificación conjunta (por ciclos, por áreas, etc.)
- Conformación de equipos de trabajo para tareas institucionales (producción de materiales [p. ej. fichas de autoaprendizaje, textos, documentos sobre temas de interés específico, etc.], elaboración de expectativas de logro, socialización de nuevos docentes, participación en acciones comunitarias, participación en el PEI, etc.)
- Participación en Consejos de maestros o profesores, de escuela, etc.
- Designación de coordinadores de área y/o de ciclo
- Grupos de discusión de problemáticas institucionales (comunicación, coordinación de aspectos académicos, etc.)

ACTIVIDAD N° 1



a. Mencione alguna innovación pedagógica, de las mencionadas anteriormente, que haya sido implementada en su institución.

.....

.....

(continúa)



(continuación)

b. ¿Qué cambios en la organización escolar necesitaron realizar para llevar a cabo dicha innovación?

.....

.....

c. ¿Qué condiciones obstaculizaron su implementación?

.....

.....

d. ¿Qué condiciones facilitaron su implementación?

.....

.....

e. Realice una lista de las prioridades pedagógicas en relación con los cambios que su institución requiere.

.....

.....



f. Teniendo en cuenta las prioridades pedagógicas, proponga cinco acciones para modificar aspectos de la organización.

Mencione los actores involucrados, los responsables de cada acción, los tiempos, etc.

Acciones

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

	Actores involucrados	Responsables	Tiempos	Resultados esperados	Evaluación
1					
2					
3					
4					
5					

Observando la institución

FICHA

6

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

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

ACTIVIDAD N° 1



Parte A

Nota: Los directores pueden realizar esta actividad en una reunión con docentes de su escuela.

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

Parte B

Se propone que revise los contenidos del capítulo 2 del manual N°1 que hacen referencia a metodologías y estrategias para el desarrollo de la innovación. Tomando en cuenta estos contenidos, revise el proyecto específico elaborado en la parte A.



Los docentes ante las innovaciones

FICHA

7

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

En esta ficha se propone utilizar una técnica de indagación de la disposición de los docentes ante las innovaciones.

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

Puede confeccionar *un mapa situacional* para:

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

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

Para realizar el cuadro, debe cruzar dos variables:

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

ACTIVIDAD Nº 1



Observe el cuadro:

NO SABEN / QUIEREN - +	SABEN / QUIEREN ++
NO SABEN / NO QUIEREN --	SABEN / NO QUIEREN +-

(continúa)



(continuación)

a. Defina ambas variables.

¿Qué se entiende por **saben**?

.....
.....

¿Qué se entiende por **quieren**?

.....
.....

b. Construya una breve guía para reconocer los conocimientos favorecedores del desarrollo del proyecto propuesto, que poseen los docentes.

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

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

2.-

3.-

c. Construya una breve guía de las actitudes deseables.

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

1.- Actitud positiva hacia la propuesta.

2.-

3.-

Ahora, el primer paso es recabar información (**saben**) y conocer la actitud (**quieren**) del equipo frente a la propuesta.

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

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

(continúa)



(continuación)

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

¿CÓMO SE INTERPRETA?

Cuando la mayoría del grupo pertenece al cuadrante:

SABEN/ QUIEREN:

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

NO SABEN/ QUIEREN:

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

SABEN / NO QUIEREN:

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

NO SABEN/ NO QUIEREN:

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

ACTIVIDAD N° 2



a. Teniendo en cuenta su institución y los resultados obtenidos en el cuadro: ¿qué conclusiones puede obtener en relación con las condiciones para la implementación de innovaciones?

.....
.....

b. Describa cuáles son las resistencias que se generan en su institución al promover una instancia de cambio.

.....
.....

(continúa)



(continuación)

- ¿Puede determinar su causa u origen?

.....

.....



c. Piense en una línea de acción sostenida que podría ejercer el equipo directivo para favorecer el clima de aceptación.

.....

.....

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

.....

.....

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

.....

.....

ACTIVIDAD N° 3



Para la implementación de innovaciones es útil conocer la capacitación del equipo docente.

a. Indague los cursos o talleres realizados por el equipo docente de su institución, para obtener un panorama en relación con la capacitación. Sistematice la información en el siguiente cuadro:

Docente	Año a cargo	Curso realizado

b. ¿Qué acciones realizaría para aprovechar las capacitaciones recibidas en función de la implementación de la innovación?

.....

.....

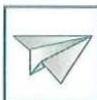
(continúa)



(continuación)

c. Teniendo en cuenta la capacitación que ofrece la Red Federal de Formación Docente Continua, ¿Qué cursos sugeriría al equipo docente para promover la implementación de la innovación?

.....
.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Implementación del Tercer Ciclo de la EGB

FICHA

8

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

ACTIVIDAD N° 1



a. Lea el siguiente caso.

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

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

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

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

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

(continúa)



(continuación)

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

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

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

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

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

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

ACTIVIDAD N° 2



a. Identifique los nudos problemáticos de la situación planteada.

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

ACTIVIDAD N° 3



PENSANDO EN SU INSTITUCIÓN

a. En relación con la implementación del Tercer Ciclo, ¿qué similitudes encuentra entre la situación de su institución, y el caso presentado?

.....
.....

b. ¿Qué diferencias pueden establecerse?

.....
.....

(continúa)



(continuación)



c. Pensando en las dificultades de su institución:

¿Qué líneas de acción puede implementar para superarlas? Nuevamente tenga en cuenta las condiciones institucionales que plantea el Manual en relación con la implementación de las innovaciones.

.....

.....

El Tercer Ciclo y las modificaciones en la organización

FICHA

9

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

ACTIVIDAD N° 1



Situación 1

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

Situación 2

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

Situación 3

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

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

(continúa)



(continuación)

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

a. Complete los siguientes cuadros:

Situación 1

Ámbitos	Modificaciones que plantea
Objetivos institucionales	
Estructura organizativa	
Sistema relacional	

Situación 2

Ámbitos	Modificaciones que plantea
Objetivos institucionales	
Estructura organizativa	
Sistema relacional	

Situación 3

Ámbitos	Modificaciones que plantea
Objetivos institucionales	
Estructura organizativa	
Sistema relacional	

Desde su institución:

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

(continúa)



(continuación)

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



c. Elabore un plan de tareas para llevar a cabo las modificaciones necesarias en la organización institucional

Puede utilizar el siguiente cuadro:

Tarea	Equipo directivo	Coordinador de ciclo	Docentes	Otros actores

Los espacios curriculares

FICHA

10

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

ACTIVIDAD N° 1



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

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

ACTIVIDAD N° 2



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



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

(continúa)



(continuación)

c. Para implementarlos, en primer lugar, realice un relevamiento de los recursos con los que cuenta su institución. Complete el cuadro que sigue:

Recursos humanos

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

Recursos materiales (se desglosan para analizarlos en forma particular)

Mobiliario	Aparatos de Tecnología	Libros	Material didáctico	Otros

Espacios disponibles

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

Organización de tiempos

Modular	Por horas	Horas institucionales	Posibilidad de contraturno	Otros

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

Recursos humanos

.....

(continúa)



(continuación)

Recursos materiales

.....

.....

Espacios

.....

.....

Tiempos

.....

.....

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

Tareas directivas en relación con los docentes	Tareas directivas en relación con los alumnos	Tareas directivas en relación con el equipo de conducción y los coordinadores de ciclo
1		
2		
3		

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

Estilos de dirección (I)

FICHA

6

ACTIVIDAD N° 1



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



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

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

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

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

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

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

2.

3.

4.

5.

6.

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



“FICHA CON ORIENTACIONES”

Manual 2

La función directiva

8



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

Esquema conceptual



Orientaciones

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

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

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

Las ideas previas acerca de la función directiva

FICHA

I

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

ACTIVIDAD N° 1



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

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

Por ejemplo:

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

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

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

TA PA PD TD

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

TA PA PD TD

(continúa)



(continuación)

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

TA PA PD TD

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

TA PA PD TD

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

TA PA PD TD

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

TA PA PD TD

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

TA PA PD TD

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

TA PA PD TD

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

TA PA PD TD

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

TA PA PD TD

El poder del experto

FICHA

2

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

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

ACTIVIDAD N° 1



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

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

1ª

2ª

3ª

4ª

5ª

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

.....

.....

c. Indique similitudes y diferencias.

.....

.....

(continúa)



(continuación)

d. Fundamente su respuesta

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



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

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

.....

.....

.....



“FICHA CON ORIENTACIONES”

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



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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Niveles de participación

FICHA

3

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

ACTIVIDAD N° 1



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

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

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

(continúa)



(continuación)

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

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

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

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



“FICHA CON ORIENTACIONES”

Síntesis conceptual

FICHA

4

ACTIVIDAD N° 1



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

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

“FICHA CON ORIENTACIONES”



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



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

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

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



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

Procesos de transformación institucional


FICHA

5

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR					
Nombre y apellido:					
Cargo:					
Código:					
Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

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

ACTIVIDAD N° 1



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

a. Lea la siguiente crónica:

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

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

1)

2)

3)

(continúa)



(continuación)

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

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

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



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

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



Compare sus respuestas con las sugerencias siguientes:

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

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

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

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

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

La actuación del director ante las innovaciones

FICHA

7

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

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

ACTIVIDAD N° 1



a. Considere:

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

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

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

2.

3.

4.

5.

6.

(continúa)



(continuación)

c. Identifique los tres rasgos que considera más importantes.

- 1
- 2
- 3

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

.....

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

.....

.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Estilos de dirección (2)

FICHA 8



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

ACTIVIDAD N° 1



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

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

(continúa)



(continuación)

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

.....

.....

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

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

ACTIVIDAD N° 2



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

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

.....

.....

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

.....

.....

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

Análisis de un caso

FICHA

9

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

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

ACTIVIDAD Nº 1



a. Lea el siguiente caso:

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

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

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

(continúa)



(continuación)

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

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

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

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

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

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

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

- b. Describa y justifique el estilo de dirección asumido por Marta.
- c. Identifique los puntos fuertes y los puntos débiles del proceso de delegación que se describe en el caso.
- d. Analice si las acciones que realiza Marta se corresponden con lo planteado en la Resolución 41/95 del C.F.C y E.



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Reformulación de las ideas previas acerca de la función directiva



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

ACTIVIDAD N° 1



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

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

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

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

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

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

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

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

(continúa)



(continuación)

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

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

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

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

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

c. Analice y justifique las modificaciones que observe.

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



“FICHA CON ORIENTACIONES”

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Se comparte plenamente esta opinión. Si se persigue esa finalidad convendrá recorrer un camino que se inicia con actuaciones que buscan aumentar el conocimiento recíproco entre la escuela y las instituciones, organismos y grupos sociales del entorno y que tiene su meta en la constitución y funcionamiento de redes de colaboración con esos establecimientos y entidades.

Manual 3

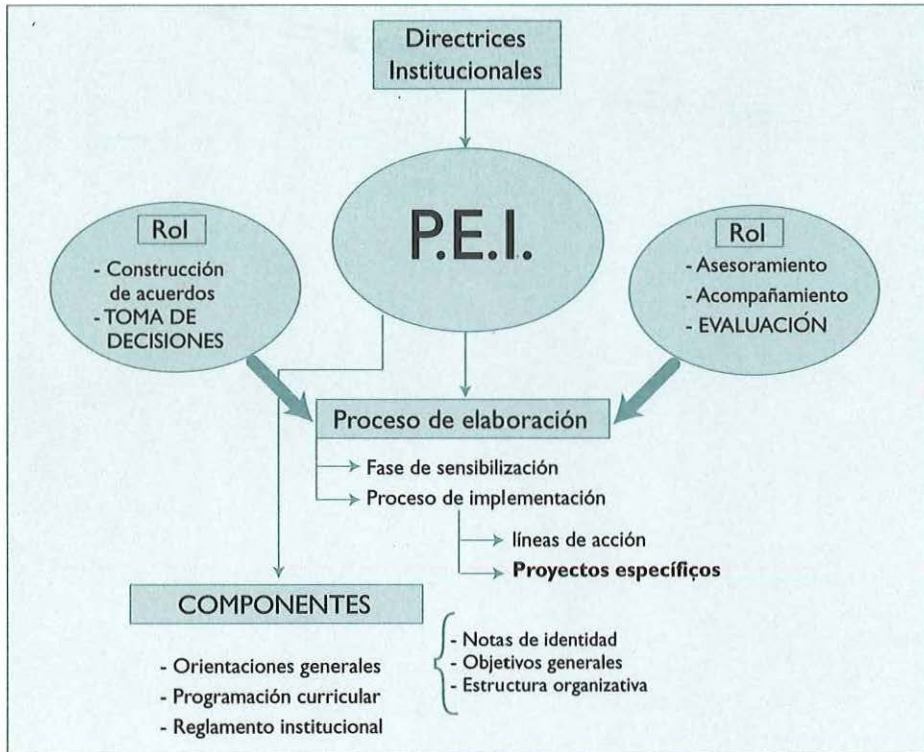
Proyecto Educativo Institucional

9



- Ud. ha finalizado su trabajo con las fichas de actividades correspondientes al Manual 2.
- Ud. inicia su trabajo con las fichas de actividades del Manual 3.
- Algunas de las actividades propuestas están acompañadas por orientaciones para el análisis de las respuestas.

Esquema conceptual



Orientaciones

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

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

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

Cuestionario de ideas previas



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

Para este fin, integre las experiencias de las que ha participado en la institución a la que pertenece, en relación con la formulación y puesta en marcha del PEI.

ACTIVIDAD Nº 1



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

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

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

TA PA PD TD

Porque

.....

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

TA PA PD TD

Porque

.....

(continúa)



(continuación)

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

(continúa)



(continuación)

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

TA PA PD TD

Porque

.....

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

TA PA PD TD

Porque

.....

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

TA PA PD TD

Porque

.....

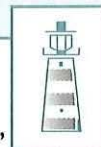
11. La elaboración de Proyectos Educativos Institucionales constituye una novedad en nuestras escuelas, un aporte reciente que es consecuencia de los procesos de aplicación de las reformas educativas que tienen lugar actualmente en nuestro país.

TA PA PD TD

Porque

.....

Al finalizar el trabajo con el manual y con las fichas tendrá la oportunidad de volver a pensar estas afirmaciones y su fundamentación, confirmarlas o rectificarlas.



“FICHA CON ORIENTACIONES”

Los componentes del PEI: Las orientaciones generales

FICHA

2

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

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

ACTIVIDAD N° I



a. Complete la siguiente ficha con datos que correspondan a su institución:

FICHA DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la escuela:

.....

Cantidad de alumnos:

.....

Cantidad de docentes:

.....

Ciclos que se imparten:

.....

Modalidad de gestión (pública o privada):

.....

(continúa)



(continuación)

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

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

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


-
-
-
-
-
-
-
-

ACTIVIDAD N° 2: Los objetivos generales de la institución





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

(continúa)

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

ACTIVIDAD N° 3: La estructura organizativa

Este componente da respuesta a la pregunta: ¿Cómo nos organizamos?

a. Retome uno de los objetivos planteados en la actividad N° 2 y explique qué modificaciones en la estructura organizativa sería necesario realizar.

Tome en cuenta el apartado 1.3 del capítulo 3 del manual.

.....

.....

.....

FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Fase de sensibilización del PEI

FICHA

3

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

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

ACTIVIDAD N° 1



a. Analice la siguiente situación:

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

- Que el equipo docente conozca en qué consiste un PEI y las razones que lo justifican.
- Que el equipo docente comprenda los porqués de la elaboración y aplicación de un PEI.
- Que el equipo docente encuentre una respuesta convincente y clara a la pregunta: ¿qué se espera de nosotros en este proceso?.
- Que el equipo docente acepte su implicación desde una postura de compromiso con el grupo y con la institución.



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

Posibles acciones:

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

1.

2.

(continúa)



(continuación)

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



“FICHA CON ORIENTACIONES”

Orientaciones para el análisis de las respuestas de la ficha N° 3



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

Posibles acciones:

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

El Reglamento Institucional (RI)



ACTIVIDAD N° 1



Las actividades aquí presentadas abordan una de las principales acciones que realiza el director: la orientación al equipo docente en la elaboración de los Proyectos Educativos Institucionales.

El reglamento Institucional establece las formas en que los objetivos y líneas de acción se van a concretar en la institución. En tanto Reglamento que define las normas y procedimientos para el conjunto de la vida institucional debería ser confeccionado por todos los miembros de la comunidad o por lo menos por representantes de cada uno de los estamentos.



a. Confeccione una Agenda de Reunión, en la que se va a comenzar a elaborar el Reglamento de la Institución. Considere:

• Temas a tratar

.....
.....
.....

• Apartados que propondría que se incluyan en el RI

.....
.....
.....

• Acciones que habría que desarrollar para confeccionar el RI

.....
.....
.....

• Personas que afectaría para su elaboración

.....
.....
.....

(continúa)



(continuación)

- Actividades posibles para dinamizar su elaboración

.....

.....

.....

Proyectos específicos

FICHA

5

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

El objetivo de la presente ficha es brindar herramientas para la orientación al equipo docente en la elaboración de proyectos específicos.

ACTIVIDAD N° 1



a. Elabore un Proyecto Específico que desarrolle la siguiente línea de acción:
“Poner en funcionamiento la Biblioteca Profesional Docente”.

Haga hincapié en los siguientes puntos:

b. Considere a qué tipo de objetivos del PEI responde (no en forma excluyente), este proyecto. Para eso, puede consultar el capítulo 4 del Manual y agregar los que correspondan a la institución en que Ud. se desempeña.

Por ejemplo:

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

(continúa)



(continuación)

c. Enumere por lo menos 4 acciones que permitan operacionalizar este proyecto específico, en su institución. (Procure que superen el uso que frecuentemente se hace de las bibliotecas).

Por ejemplo:

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



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

Este cuadro puede completarse consultando el cuadro síntesis que figura en el capítulo nº 4 del Manual 3: Proyecto Educativo Institucional.

PROYECTO DE BIBLIOTECA

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

Una de las acciones que puede ser útil para la puesta en marcha de este proyecto es la vinculación con bibliotecas públicas y de otras instituciones con las que se puedan ir construyendo redes de intercambio.

e. Analice y si fuera necesario rectifique el Proyecto elaborado, considerando las siguientes cuestiones de orden general que hacen a su viabilidad y concreción:

(continúa)



(continuación)

- su relación con el PEI y con otros proyectos específicos,
- su inserción institucional,
- la definición clara del o los problemas a resolver,
- el planteo de acciones,
- los actores involucrados (equipo de trabajo a cargo del proyecto),
- los recursos necesarios y disponibles,
- el establecimiento de tiempos y espacios para su concreción,
- criterios de evaluación de los resultados parciales.



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

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

FICHA

6

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

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

ACTIVIDAD Nº 1



A partir de los objetivos que ha planteado en la actividad 2 de la Ficha Nº2, se propone que:



a. Defina las líneas de acción que derivan de los objetivos y formule uno o más proyectos para llevarlas a cabo. Desarrolle sintéticamente aquellos que considere necesario.

I. Objetivo

Líneas de acción:

a

b

c

Proyecto/s

ACTIVIDAD N° 2



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

PROYECTOS PRIORIZADOS	CRITERIO UTILIZADO	JUSTIFICACIÓN



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

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

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

Considere las siguientes preguntas:

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

.....

.....

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

.....

.....

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

.....

.....

ACTIVIDAD N° 1



“Articular los proyectos le permitirá:

- reformularlos en el caso que sea necesario
- reasignar recursos
- modificar plazos
- reasignar personal y responsables,

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

a. Analice cómo se articulan los proyectos específicos planteados.

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

B

D



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Equipos mixtos para el Tercer Ciclo de la EGB

FICHA

7

La incorporación del tercer ciclo de EGB trae aparejado en muchos casos la necesidad de conformar equipos mixtos compuestos por maestros y profesores.

Esta actividad le propone algunas estrategias para ayudar a que el grupo que se constituye adquiera identidad propia y potencie sus acciones.⁽²⁾

ACTIVIDAD N° 1



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

MAESTROS	Formación previa/ experiencia	Capacitación recibida
PROFESORES	Disciplina/ experiencia	Capacitación recibida

ACTIVIDAD N° 2



Realice con el grupo de docentes la siguiente actividad que le permitirá relevar la percepción individual y grupal respecto de la docencia en el tercer ciclo y las características que presenta el grupo mixto.

Proponga a los docentes que se desempeñarán en el tercer ciclo de EGB, que:

(continúa)

⁽²⁾ Si en su institución no se plantea la incorporación del tercer ciclo puede adaptar esta actividad para utilizarla en la constitución de grupos mixtos de otro tipo.



(continuación)

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

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

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
MAESTROS		
PROFESORES		

ACTIVIDAD N° 3



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

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

ACTIVIDAD N° 4



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

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

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

Por ejemplo: si en el equipo hay desconocimiento de las características del púber puede organizarse la consulta de materiales de la Biblioteca Profesional Docente acerca del tema, una conferencia o taller con un especialista, etc.

CATEGORÍA

.....

LÍNEAS DE ACCIÓN:

*

*

*

CRITERIO/S DE PRIORIZACIÓN:

.....

.....

ESTRATEGIAS:

*

*

*

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

d. Realice un listado de proyectos que podrían encararse a partir de las fortalezas grupales detectadas. Por ejemplo:

(continúa)



(continuación)

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

Evaluación del Proyecto Educativo Institucional



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

EL PEI COMO PROCESO

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

EL PEI COMO PRODUCTO

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

EL PEI COMO GARANTÍA

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

ACTIVIDAD N° 1



a. Compare las características aquí enumeradas y los elementos brindados por el manual, con el Proyecto de su propia institución determinando qué elementos se encuentran presentes, cuáles ausentes y cuáles están en proceso.

Proyecto:

Elementos presentes	Elementos ausentes	En proceso

ACTIVIDAD N° 2



a. Una vez determinados los aspectos presentes/ausentes en el Proyecto de su Institución, agregue otros no contemplados en el listado precedente que Ud. considere importantes para el análisis.

Aspectos a incluir:

- 1
- 2
- 3
- 4

ACTIVIDAD N° 3



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

- 1
- 2
- 3
- 4

Construcción de acuerdos para el proyecto

FICHA

9

En el PEI se plasman los acuerdos construidos por el equipo docente. El equipo directivo coordina y participa de esta tarea. Entre otras cosas, garantiza espacios destinados al trabajo en equipo, necesario para arribar a dichos acuerdos.

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

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

ACTIVIDAD N° 1



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

MOTIVO u OBJETIVOS	
QUIENES PARTICIPARON	
PRODUCTO	
CLIMA	
EVALUACIÓN	

ACTIVIDAD N° 2



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

Se incluye un ejemplo:

(continúa)



(continuación)

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

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

ACTIVIDAD N° 3



a. Complete el siguiente cuadro:

Algunas técnicas para las discusiones efectivas

(continúa)



(continuación)

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

ACTIVIDAD N° 4



a. Completar los siguientes cuadros:

DAR UNA CRÍTICA CONSTRUCTIVA

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

(continúa)



(continuación)

RECIBIR UNA CRÍTICA CONSTRUCTIVA

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

Reformulación de las cuestiones iniciales



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

ACTIVIDAD N° 1



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

b. Fundamente sus respuestas.

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

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

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

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

(continúa)



(continuación)

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

(continúa)



(continuación)

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque

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

TA PA PD TD

Porque



“FICHA CON ORIENTACIONES”

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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






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

CURSO PARA SUPERVISORES Y
DIRECTORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

**Carpeta
de actividades**

Directores
MODULO II

Índice

10.	Orientaciones generales	149
11.	Esquema conceptual	151
12.	Fichas del Manual N° 4: Enseñar a pensar en la escuela	
	- Orientaciones	155
	- Esquema Conceptual	157
	- Ficha N° 1: Ideas previas	159
	- Ficha N° 2: Las teorías de aprendizaje y la institución escolar	161
	- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 2	165
	- Ficha N° 3: Los componentes del proceso de enseñanza y de aprendizaje ..	167
	- Ficha N° 4: Las condiciones del aprendizaje significativo	171
	- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 4	173
	- Ficha N° 5: El aprendizaje significativo en la resolución de problemas	175
	- Ficha N° 6: El docente como mediador	179
	- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 6	183
	- Ficha N° 7: Una mirada desde la teoría psicogenética	185
	- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 7	189
	- Ficha N° 8: Hacia la aplicación de la pedagogía de la comprensión ..	193
	- Ficha N° 9: Actividades de síntesis	197
	- Ficha N° 10: Una propuesta de capacitación	201
13.	Fichas del Manual N° 5: El desarrollo curricular	205
	- Orientaciones	207
	- Ficha N° 1: Acerca de las ideas previas	209
	- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 1	211
	- Ficha N° 2: La concepción de curriculum	213
	- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 2	215
	- Ficha N° 3: La programación curricular institucional	217
	- Ficha N° 4: Una propuesta curricular integrada	221
	- Ficha N° 5: Las decisiones metodológicas en la programación	225
	- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 5	227
	- Ficha N° 6: Los temas transversales	229
	- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 6	233
	- Ficha N° 7: Decisiones sobre los temas transversales	235
	- Ficha N° 8: Decisiones sobre materiales curriculares (I)	239

- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 8.	241
- Ficha N° 9: Decisiones sobre materiales curriculares (II).....	243
- Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 9.	247
<input type="checkbox"/> - Ficha N° 10: La Programación Curricular y el PEI	249
14. Fichas del Manual 6: Proyecto, Orientación y Tutoría	253
- Esquema conceptual	255
- Orientaciones	257
- Ficha N° 1: Acerca de las ideas previas	259
<input type="checkbox"/> - Ficha N° 2: Condiciones institucionales de la función tutorial	261
- Ficha N° 3: La acción tutorial	263
- Ficha N° 4: Objetivos de la acción tutorial	265
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 4.	267
- Ficha N° 5: La dimensión individual de la acción tutorial	269
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 5.	273
- Ficha N° 6: Instrumentos para la acción tutorial individual	275
<input type="checkbox"/> - Ficha N° 7: La acción tutorial y los actores institucionales.	277
<input type="checkbox"/> - Ficha N° 8: Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del equipo docente	281
- Ficha N° 9: Seguimiento de los aprendizajes	283
- Ficha N° 10: Autoevaluación del directivo	285
- Orientaciones para la revisión de las Fichas N° 1 y 10	287

Orientaciones generales

10

Las actividades que se proponen en este módulo tienden a acompañarlo en el proceso de toma de decisiones curriculares.

Ud. encontrará que algunas fichas presentan actividades de carácter teórico con el objetivo de profundizar, entre otros, conceptos relacionados con la enseñanza, el aprendizaje, el curriculum, el conocimiento. No obstante, se proponen actividades que se orientan al análisis de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, que se llevan a cabo no sólo en el aula, sino también en las instituciones.

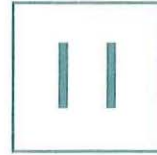
La realización de estas fichas lo ayudará a tomar decisiones fundamentadas en el ámbito de la Programación curricular institucional.

En este módulo Ud. también, enviará nueve fichas a su tutor y el resto las resolverá de manera independiente.

Recuerde que el módulo 2 le ofrece los siguientes materiales:

Manuales	4. Enseñar a pensar en la escuela 5. El desarrollo curricular 6. Proyecto, orientación y tutoría
Fichas	30 fichas de trabajo con 9 de envío al tutor
Un video	
Un soft informático	

Esquema conceptual



Manual 4

Enseñar a pensar en la escuela

12



- Ud. está iniciando su trabajo con las fichas de actividades correspondiente al Manual N°4: Bases psicopedagógicas para el Desarrollo curricular.
- Para facilitar la resolución de las actividades se sugiere revisar:
 - Orientaciones Generales
 - Introducción

Las fichas del Manual N°4 están orientadas al análisis de las prácticas pedagógicas.

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

Orientaciones

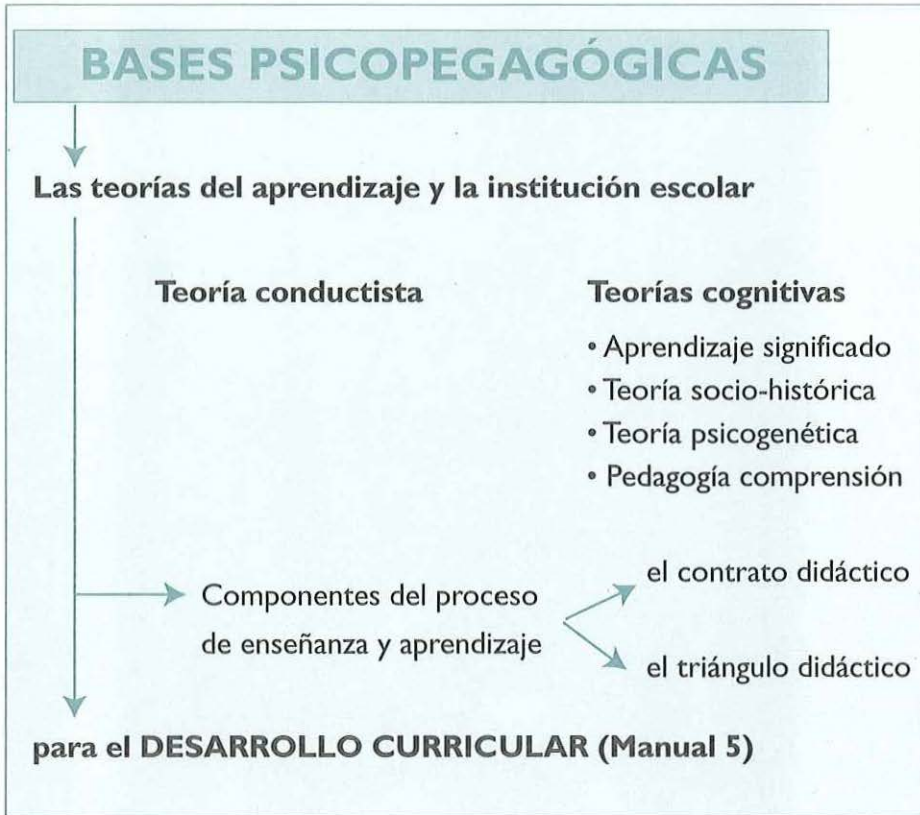
Las actividades comprendidas en estas fichas plantean profundizar los conceptos de enseñanza y de aprendizaje, haciendo eje en el vínculo entre la teoría y la práctica pedagógica. Proponen analizar la institución educativa como generadora de aprendizajes y promotora de un equipo docente que se comprometa con la mejora de la calidad educativa.

Las actividades que se proponen en esta carpeta apuntan a profundizar el conocimiento de las diversas teorías con el fin de fundamentar la toma de decisiones curriculares y construir estrategias para asesorar y acompañar el desarrollo curricular de las instituciones.

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

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

Esquema conceptual



Ideas previas

FICHA

1

Esta ficha propone un trabajo de explicitación de sus ideas acerca de la enseñanza y del aprendizaje, para luego contrastarlas con los conceptos que presenta el material.

Antes de leer el manual

ACTIVIDAD N°1



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

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

- 1- Una enseñanza adecuada evita que los alumnos tengan errores durante el proceso de aprendizaje.
- 2- Una enseñanza clara, organizada y motivadora asegura el aprendizaje de los alumnos.
- 3- Sólo se aprende significativamente cuando el tema es recibido con interés por el alumno.
- 4- Básicamente, el profesor debe procurar que los alumnos entren en contacto con los objetos de conocimiento para que descubran por sí mismos y construyan su propio aprendizaje.
- 5- Cuando los conocimientos previos de los alumnos son incorrectos se sustituyen por otras ideas correctas.
- 6- Una explicación oral del profesor puede hacer que el alumno construya su conocimiento y realice por tanto un aprendizaje significativo.
- 7- Los contenidos sobre los que versan los temas escolares son intercambiables; lo importante es que sintonicen con el nivel de desarrollo del alumno y le hagan progresar.
- 8- La capacidad de aprendizaje de un alumno depende básicamente de su inteligencia.

(continúa)



(continuación)

- 9- Los ejercicios o actividades que un alumno puede resolver de manera independiente son el mejor indicador de lo que se le puede enseñar a continuación.
 - 10- Propiciar las relaciones entre compañeros es importante en la medida que con ello se trabajan contenidos afectivos y de relación.
 - 11- Cuando un alumno enseña a otro, el beneficio intelectual viene dado porque el compañero recibe una explicación muy cercana a lo que ya sabe.
 - 12- Cuando los alumnos eligen ellos mismos lo que van a aprender pueden integrar mejor los contenidos en sus conocimientos previos.
 - 13- Si un alumno no accede a sus ideas previas no puede construir conocimientos nuevos.
 - 14- Si enseñamos a los alumnos buenas estrategias para pensar y aprender lo podrán aplicar a todos los contenidos con igual aprovechamiento.
 - 15- Los contenidos aprendidos significativamente se memorizan en forma comprensiva, lo que permite su utilización y enriquecimiento.
 - 16- Las ideas sobre cómo debe ser la enseñanza y el aprendizaje condicionan la práctica en el aula y la manera de plantear la evaluación.
 - 17- No es necesario que los alumnos memoricen muchos contenidos, la información ya está recogida en los libros. Lo importante es darles buenos procedimientos para que accedan a la información cuando les haga falta.
 - 18- Comprender un concepto implica explicar o describir las ideas fundamentales del mismo.
- b. Teniendo en cuenta sus respuestas, explicita su concepción de:
- aprendizaje
 - sujeto que aprende
 - enseñanza
 - relación entre enseñanza y aprendizaje.

Las teorías de aprendizaje y la institución escolar

FICHA 2

En esta ficha se le propone analizar los lineamientos de la teoría conductista, su propuesta didáctica y compararlos con los planteos de la teoría cognitiva.

ACTIVIDAD N° 1



a. Lea el siguiente párrafo:

(...) "Decir que un niño tiene que aprender a escribir es decir bien poca cosa. Las llamadas señales del "saber escribir" proporcionan un conjunto más útil de especificaciones del comportamiento. El niño ha de formar letras y palabras que sean legibles y bellas según el gusto. Esto lo ha de hacer copiando primero un modelo, después escribiendo al dictado (o autodictándose, deletreando las palabras que en otras ocasiones suele pronunciar por sílabas), y finalmente tomando el escribir como otra forma no vocal de comportamiento verbal. Un método común es el de obligar al niño a que copie letras o palabras y luego aprobarle su trabajo o reforzar de algún modo sus aproximaciones al modelo propuesto. A medida que su mano va siendo más segura, se le exigen copias más exactas, con una especie de rudimentaria programación. La ineficacia de este método es debida en gran parte a que los reforzamientos se difieren mucho. El padre o el maestro comenta el trabajo del niño o lo corrige cuando hace ya bastante que fue realizado. (...)"

Extraído de: S. F. Skinner "Tecnología de la enseñanza". Ed. Labor, Barcelona, 1970.

b. Describa:

- las actividades propuestas y su secuencia
-
- el rol asignado al alumno
-
- el rol asignado al docente
-

(continúa)



(continuación)

c. De acuerdo con la actividad realizada, sus conocimientos previos y lo aportado por el manual, señale las principales características de la teoría conductista.

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



a. Complete el cuadro presentado a continuación (Ud. puede remitirse a la Introducción del Manual donde se realiza una enumeración de rasgos de las teorías cognitivas y para ampliar el contenido referido a la teoría conductista, puede recurrir a las orientaciones para el análisis donde se amplían los datos necesarios.)

Caracterización de teorías	Teoría conductista	Teorías cognitivas
Sujeto cognoscente		
Caracterización del aprendizaje		
El objetivo de la enseñanza		

ACTIVIDAD N° 3



DESDE SU INSTITUCIÓN



a. Describa las características que asumen en su institución:

- las actividades propuestas y su secuencia

.....

- el rol asignado al alumno

.....

(continúa)



(continuación)

- el rol asignado al docente

b. ¿Con qué aspectos de la/s teoría/s trabajada/s en esta ficha relacionaría su descripción? ¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 2



Actividad I

A continuación, se detallan algunas características del paradigma conductista, que podrán serle de utilidad para la realización de la actividad N° 1.

El núcleo central del conductismo está constituido por su concepción asociacionista del conocimiento y del aprendizaje.

El conocimiento, según esta teoría, se alcanza mediante la asociación de ideas según los principios de semejanza, continuidad espacial, temporal y causalidad. Estos principios serán el núcleo central de la teoría psicológica del conductismo.

Inicialmente, sostiene, el hombre es una *tábula rasa* y todo se adquiere del medio por mecanismos asociativos (idea de sujeto pasivo). En este planteo, se privilegian como fuentes de validez, metodologías de investigación que se atengan exclusivamente a la observación y la experimentación de fenómenos observables, registrables y cuantificables, rechazando por ende la introspección como fuente de información.

Este paradigma sostiene que el hombre es una especie de caja negra. No podemos analizar científicamente lo que sucede dentro de él. Sólo podemos atenernos a lo que entra en dicha caja negra (los estímulos) y lo que sale (la conducta).

El aprendizaje sería entendido como una asociación mecánica entre estímulo – respuesta.

A este paradigma se le han formulado varias críticas relacionadas con el planteo mecanicista. Se le critica dejar de lado el análisis de procesos internos.

Para revisar las respuestas sobre la teoría cognitiva consulte el manual.

Componentes del proceso de enseñanza y de aprendizaje

FICHA

3

Esta ficha le propone profundizar los conceptos de triángulo y contrato didáctico a partir del análisis de un caso concreto.

ACTIVIDAD N° 1



a. Lea el siguiente relato.

"Una mañana, un país: un aula cualquiera. Todo está preparado para que una vez más comience el ritual. Bancos alineados, mirando al frente, una mesa, la pizarra, charlas, risas, bromas y juego, es el breve momento de la espera.

El profesor o la profesora llega. Saludos, preámbulo, llamadas de atención, todos a sus puestos, por enésima vez la función va a comenzar. ¡¡Como decíamos ayer...!! Comienza la explicación, se retoma el discurso. Es el tema equis, situado en la página tal, del libro cual.

Ha empezado el monólogo, el actor principal ha repasado mentalmente su papel, trata de hacerlo bien a pesar de la dificultad del contenido. Describe, demuestra, argumenta, trata de convencer y de hacer comprender. Por momentos se siente fatigado, cansado de la función diaria, en el fondo sabe que aparenta una seguridad que no tiene. Si al menos estuviera hablando de aquel tema que tanto le gusta, o de aquel otro que conoce tan bien. Pero no, desgraciadamente el temario es muy amplio. Justamente hoy toca uno de esos temas que ni él mismo comprende muy bien. En algún momento el discurso se vuelve denso y farragoso, intenta reconducirlo, la situación empeora, decide eludir el problema, se para, recurre al libro, trata de no salirse del guión preparado, repite mecánicamente conceptos, fórmulas, teorías y argumentos. Mira el reloj, queda un cuarto de hora para acabar, se siente cansado, aburrido, desanimado; al fin toma una decisión: señores, la clase por hoy ha terminado.

(continúa)



(continuación)

Mientras esto ocurre, entre el público, un alumno (cualquier alumno) escribe ávidamente con palabras textuales. Ha aprendido a diferenciar el momento de recoger la información, del de estudiarla. Sabe que es fundamental escribir lo más literalmente posible el recitado del profesor y lo hace con gran habilidad.

Mientras escribe, piensa, fantasea y se adormece. A veces, lucha consigo mismo por mantener algún contacto consciente con la explicación. Atiende, pero al rato abandona, hace ya tiempo que dejó de comprender. Fue al principio del curso. Durante los primeros días se esforzó, pero como siempre, pronto acumuló demasiadas lagunas, dudas e incomprendimientos. A estas alturas las palabras y los argumentos le resultan piezas de un rompecabezas indescifrable. Cuando escribe, su cabeza se llena de imágenes e ideas prácticas que aluden a preocupaciones, deseos y expectativas personales.

Ha pasado ya un buen rato, empieza a sentirse fatigado, mira el reloj: todavía queda bastante. Se frustra, se aburre, se obsesiona con el lento transcurrir del tiempo. Su atención acaba siendo absorbida por un deseo central: que por fin acabe la clase. De pronto, en algún momento, se oye la frase mágica: señores, la clase por hoy ha terminado, respira profundamente. Se vuelve, habla, bromea, se ríe, se levanta, es el breve momento de la espera.

Un nuevo profesor o profesora llega. Saludos, preámbulo, llamadas de atención, todos a sus puestos, por enésima vez la función va a comenzar. ¡¡Como decíamos ayer...!!

Extraído de: Porlan, Rafael. "Constructivismo y escuela. Hacia un modelo de enseñanza- aprendizaje basado en la investigación". Editorial de Investigación en la Escuela N° 7 - 1989.

b. Analice el texto, según las siguientes consignas:

- Caracterice cada uno de los componentes del triángulo didáctico: docente-alumno-contenidos.

DOCENTE

1

2

3

(continúa)



(continuación)

ALUMNO

CONTENIDO

- | | |
|---------|---------|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |

- Formule 3 enunciados que permitan interrelacionar las características anteriores.

- | |
|---------|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

ACTIVIDAD N° 2



DESDE SU INSTITUCIÓN

a- Observe una clase que se esté desarrollando en su institución y analice el movimiento de la tríada didáctica.



- Describa cada uno de los componentes en la situación de clase observada.

Para realizar dicha observación puede guiarse por los siguientes ítems:

	Siempre	A veces	Nunca
DOCENTE			
Presenta el tema			
Explica el tema			
Aclara dudas			
Propone las actividades a realizar			
Responde a las preguntas de los alumnos			
Explicita formas de trabajo			
Establece normas de trabajo y/o conducta			
ALUMNO			
Realiza las actividades propuestas por el docente			
Propone actividades			
Pregunta acerca de la actividad			
Solicita información acerca del contenido			
Interactúa con otros alumnos			
Busca información en diversas fuentes			

(continúa)



(continuación)

	Siempre	A veces	Nunca
CONTENIDO Se selecciona en función de los intereses de los alumnos Se selecciona en función de la programación curricular Se tienen en cuenta las ideas previas de los alumnos Son propuestos por los alumnos Presenta el contenido en forma: Oral Expositiva			

De acuerdo a lo expresado en la grilla:

- ¿Cuál de los componentes predomina? ¿Por qué?

.....

.....

- ¿Cómo son tenidos en cuenta los otros componentes?

.....

.....

- ¿Puede inferir las reglas que se establecieron implícitamente mediante el contrato didáctico?

.....

.....

- ¿Observó durante la interacción algún tipo de negociación? ¿Cuál?

.....

.....

.....

.....

Las condiciones del aprendizaje significativo

Esta ficha propone analizar la presencia o no de las condiciones necesarias para el logro de aprendizajes significativos en cada institución.

ACTIVIDAD N° 1



Esta actividad tiene como objeto recuperar las ideas previas que Ud. posee en relación con los temas que se abordan en esta ficha.

a. Complete esta frase apelando a su biografía escolar:

Yo aprendo significativamente cuando (bajo qué condiciones, en qué circunstancias, etc.)

b. Fundamente por qué considera que los rasgos descriptos constituyen una condición para el aprendizaje significativo.

ACTIVIDAD N° 2



a. Enumere, teniendo en cuenta su experiencia personal, tres condiciones que debe tener el proceso de enseñanza y de aprendizaje para el logro de aprendizajes significativos.

b. Compare su respuesta con las condiciones descriptas en el Capítulo 2 del Manual 4: "Condiciones escolares y aprendizaje significativo".

- ¿Alguna condición no ha sido tomada en cuenta?

(continúa)



(continuación)

- Mencione algún factor que incida en la consecución de aprendizajes significativos que pueda agregarse a las mencionadas en el Manual:

.....

.....

ACTIVIDAD N° 3



DESDE SU INSTITUCIÓN



1. ¿Cuáles de las condiciones mencionadas en la actividad anterior, Ud. observa en su institución?

.....

.....

2. ¿Cuál/es considera que es necesario, desde su gestión, desarrollar para generar aprendizajes significativos?

.....

.....

3. Elabore, junto con el equipo directivo y docente de su institución, posibles líneas de acción para poner en práctica las condiciones mencionadas en la respuesta anterior.

.....

.....

4. ¿Qué incidencia tienen estas acciones en la Programación Curricular y en las programaciones de aula?

.....

.....

5. Relacione las estrategias propuestas con los objetivos que se plantean en el Proyecto Educativo Institucional de su escuela o prevea el modo en que se podrían vincular.

.....

.....



Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 4



Actividad N° 1

La corrección dependerá de su criterio personal y el correcto empleo de la bibliografía.

Actividad N° 2

El objetivo de estas actividades es la integración de los conceptos trabajados, en función de los contenidos del Manual.

En cuanto a las preguntas, la corrección dependerá de su criterio personal.

Actividad N° 3

Algunas de estas estrategias implementadas por la gestión pueden ser:

- Instalar la temática del aprendizaje significativo. A modo de sensibilización, es válida la presentación de algún material motivador, la invitación de un especialista o la implementación de cualquiera de las actividades sugeridas en estas FICHAS.
- Proponer a los docentes observaciones cruzadas de sus clases, con una sencilla guía de observación.
- En reuniones de intercambio docente, en pequeños grupos de discusión, analizar los registros de clases y proponer sugerencias para sus prácticas.
-

El aprendizaje en la resolución de problemas

FICHA 5

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

Esta ficha se propone reflexionar sobre la comprensión de los alumnos para la resolución de problemas, tomando como base investigaciones realizadas en el área de la enseñanza de la matemática, cuyos resultados son interpretados por Chevallard. La investigación a la que se hace referencia consistió en presentar a niños en edad escolar una serie de problemas “absurdos” (en términos del observador - adulto) que debían ser resueltos individualmente y por escrito.

ACTIVIDAD Nº 1



A continuación se transcriben las situaciones planteadas y los resultados de la investigación:

Las situaciones:

“En un barco hay 26 ovejas y 10 cabras. ¿Cuál es la edad del capitán?”

“Tengo 4 chupetines en mi bolsillo derecho y 9 caramelos en mi bolsillo izquierdo. ¿Cuál es la edad de mi papá?”

“En un corral hay 125 ovejas y 5 perros. ¿Cuál es la edad del pastor?”

“Un pastor tiene 360 ovejas y 10 perros. ¿Cuál es la edad del pastor?”

“En una clase hay 12 niñas y 13 niños. ¿Cuál es la edad de la maestra?”

(continúa)



(continuación)

“ En un barco hay 36 ovejas, 10 se caen al agua. ¿Cuál es la edad del capitán?”

“ En la clase hay 7 filas de 4 mesas. ¿Cuál es la edad de la maestra?”

Cada enunciado se completa con la pregunta: ¿qué piensas de este problema?

Los resultados:

Responden sin expresar duda sobre el problema	127 alumnos
Responden expresando una duda sobre el problema	16 alumnos
Dicen que no se puede responder a la pregunta	10 alumnos
Hacen una evaluación que no tiene en cuenta los datos	8 alumnos

Los alumnos resolvieron las situaciones problemáticas planteadas, realizando los cálculos (suma, resta y multiplicación, según el caso) y hallando, en su mayoría, una respuesta sin sentido.

Por ejemplo, para el primer problema planteado, se observaron resoluciones del tipo: El cálculo: $26 + 10 = 36$

La respuesta: el capitán tiene 36 años.

Responda:

- ¿Qué le resulta significativo del cuadro de resultados?

.....

- Teniendo en cuenta la ficha anterior ¿cómo analizaría el desarrollo del contrato didáctico en esas situaciones?

.....

- ¿A lo largo de su vida escolar ha vivido situaciones “absurdas”? ¿Han sido frecuentes? ¿En qué área recuerda haberlas vivido con mayor intensidad?

.....

ACTIVIDAD N° 2



DESDE SU INSTITUCIÓN



a- Tome 5 cuadernos o carpetas de Matemática de un mismo curso

b- Lea las situaciones problemáticas propuestas por el docente:

- ¿Son planteos adecuados desde la perspectiva de la significatividad lógica y psicológica? Fundamente.

.....

- ¿Observa que el alumno puede establecer relaciones significativas entre los conceptos trabajados? ¿Por qué?

.....

- ¿Observa distintos tipos de resolución de las mismas? ¿Cuáles?

.....

- Teniendo en cuenta sus respuestas, defina el tipo de aprendizaje (superficial o significativo) que estas situaciones problemáticas generan. Fundamente.

.....

.....

Elabore tres recomendaciones que le haría al docente para profundizar el trabajo con la resolución de problemas. Para resolver esta actividad se le recomienda releer el capítulo del Manual

1

2

3

¿Qué obstáculos le puede anticipar al docente en relación con las recomendaciones realizadas?

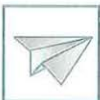
.....

.....

Proponga tres acciones a desarrollar desde su rol para acompañar la puesta en práctica de las recomendaciones realizadas

.....

.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

El docente como mediador

FICHA

6

La siguiente ficha le permitirá profundizar los conceptos relacionados con la teoría socio-histórica y relacionarlos con los procesos que se desarrollan en su institución

ACTIVIDAD N° 1



A continuación, se transcribe un fragmento de una clase de ciencias para niños de 12/13 años. El contenido –la presión del aire– se trabajó con una serie de actividades en que los niños manipularon, observaron lo que sucedía y extrajeron conclusiones.

Por ejemplo: tomaron leche de una pajita, soplaron entre dos manzanas que colgaban de un cordel a 3 cm. de distancia aproximadamente y soplaron el líquido de una jarra tapada, con lo cual éste brotó como de una fuente.

El relato se centra en un pasaje en que el que la docente realiza una serie de preguntas a los niños.

Maestra - Bueno, hemos soplado por aquí y ¿qué ocurrió?

Alumno F - Toda el agua salió de la pajita.

Alumno P - El agua salió por la punta.

M - ¡Salió toda!, pero ¿por qué? ¡Vamos! Esto es fácil.

Alumno F - Porque cuando soplamos las burbujas para adentro, todo... todo el aire subió por la pajita... junto con el agua.

M - ¡No, no! Me parece que no es así. Cuando metimos aire por aquí... ¿a dónde fue a parar?

Alumnos (varios) - A la botella.

M - ¿A la botella? ¿O sea que había más aire o menos aquí dentro?

Alumnos - Más

M - Más aire, ¿verdad? Había mucho más aire aquí dentro. Y ese aire... ¿qué es lo que quería hacer?

(continúa)



(continuación)

Alumnos (varios al mismo tiempo) - Salir

Empujar el agua... para afuera, para tener sitio para él.

M - Sí, sí. Muy buena respuesta

(Extraído de Barnes, "From communication to Curriculum" - 1976)

Responda:

a. La forma que asume esta interacción docente- alumnos, ¿podría ser considerada como un andamiaje? Justifique su respuesta.

.....
.....

b. Si el docente del relato perteneciera a su institución, ¿qué sugerencia le haría para generar un andamiaje apropiado a las características de los alumnos?

.....
.....

ACTIVIDAD N° 2



DESDE SU INSTITUCIÓN



a. Elija uno de los conceptos de la teoría socio- histórica:

- Zona de Desarrollo Próximo
- Zona de Desarrollo Real
- Zona de Desarrollo Potencial
- Ayuda ajustada.

b. Describa una situación en la que se pueda observar las características que asume el concepto seleccionado.

.....
.....

c. Escriba tres aportes que esta teoría puede realizar para atender a la diversidad.

.....
.....

ACTIVIDAD N° 3



a. Diseñe un encuentro de capacitación con los docentes de su institución para abordar estos temas e incluirlos en la Programación Curricular Institucional. Tenga en cuenta:

- Objetivos
- Destinatarios (totalidad, docentes por ciclo, otros)
- Actividades
- Tiempo
- Relación con la Programación Curricular
- Evaluación del encuentro



Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 6

Actividad N° 1



Para dar cuenta de la actividad propuesta, Ud. debe focalizar en los rasgos y la conceptualización desarrollada en el Manual sobre la temática de andamiaje. Además, por tratarse de una situación concreta de interacción, es pertinente, en primera instancia, un análisis de la misma.

Tenga en cuenta el tipo de preguntas que realiza la docente en relación con los procesos cognitivos que activa y las respuestas de los alumnos.

¿Facilitó la comprensión del tema?

¿En qué consistió la ayuda?

Apele para el armado de su fundamentación, a la integración de los siguientes conceptos:

- Zona de Desarrollo Próximo
- Zona de Desarrollo Real
- Zona de Desarrollo Potencial
- Ayuda ajustada.

Actividad N° 2

Consideraciones generales para analizar sus respuestas:

Comprender esta teoría significa generar estrategias, desde el polo de la enseñanza, que permitan intervenciones ajustadas.

Para ello y, como punto de partida, el docente debe conocer la zona de desarrollo real de sus alumnos. Las estrategias son variadas, pero todas guardan relación con las características del grupo escolar, la atención a la diversidad y los contenidos escolares que se deseen trabajar.

En la medida en que estas decisiones impregnen las resoluciones que rodean al trabajo con los contenidos a enseñar, éstas se traducirán de un modo u otro, en la Programación Curricular, especialmente en aquellos acuerdos relacionados con el cómo enseñar y con el cómo evaluar los aprendizajes.

Actividad N° 3

Esta actividad se centra en reconocer la posibilidad de profesionalización del plantel docente en la dinámica institucional. Es decir, en qué medida el personal directivo crea situaciones para el aprendizaje significativo del conjunto.

Para ello, pueden ponerse en juego variadas estrategias de capacitación interna, intercambios docentes, etc. Además, debe hacer mención de la necesidad de incluir estas consideraciones en las decisiones que se generen alrededor de la Programación Curricular.

Una mirada desde la teoría psicogenética

FICHA

7

Esta ficha se divide en dos partes; una propone el tratamiento de la teoría psicogenética y la otra se centra en la concepción del error y su relación con la práctica docente.

Parte I

ACTIVIDAD N° 1



Analice la siguiente frase utilizando los conceptos fundamentales de la teoría piagetiana: asimilación, acomodación, equilibración, otros

“LA ACCIÓN ES EL ORIGEN DE TODO CONOCIMIENTO”

.....

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



El director y el equipo docente de una institución de nivel inicial y EGB, participan de un taller sobre Teoría Psicogenética. El coordinador del taller presenta la siguiente situación para analizar:

Un grupo de niños está leyendo un texto con información de que un grupo indígena –los diaguitas– trabajaba la cerámica. El texto está acompañado por una lámina que muestra a mujeres indígenas moliendo granos en un mortero y cacharros de cerámica al lado de ellas.

La maestra se acerca al grupo y uno de los niños le dice: "Estos indígenas hacían artesanías de cerámica". "¿Para qué usaban las artesanías?", pregunta la maestra. "Para adornar las casas", afirma el niño.

(continúa)



(continuación)

La maestra duda, mira la ilustración, e insiste: "¿Por qué pensás que usaban las artesanías como adorno?". "Para eso las compra mi mamá." "Y un niño agrega: "Sí, a mi mamá también le gustan las artesanías. En mi casa hay un montón."

Extraído de "Didáctica de las Ciencias Sociales". Cap. IV de Aisenberg, Beatriz.

a. ¿Cómo interpreta las explicaciones que dan los niños en esta clase a partir de los postulados de la teoría psicogenética? Para fundamentar su respuesta recurra a los conceptos de asimilación, acomodación, acción.

.....

.....

b. ¿Qué actividades podría desarrollar esta maestra para:

- recuperar conocimientos previos
- generar conflictos cognitivos
- favorecer aprendizajes significativos, en los alumnos?

.....

.....

ACTIVIDAD N° 3



Los aspectos organizativos de la escuela, tales como la distribución de tiempo, espacios y agrupamientos, pueden contribuir u obstaculizar la generación de conflictos socio-cognitivos en niños y adultos.

a. Proponga acciones referidas al agrupamiento de los alumnos para implementar en su institución que contribuyan a la generación de conflictos socio-cognitivos.

.....

.....

.....

Parte 2

ACTIVIDAD N° 4



REFLEXIÓN SOBRE SU PRÁCTICA

Un punto relevante de la Teoría Psicogenética es la concepción de error.

a. Lea estas posibles acepciones que se le suelen atribuir a esta noción (explícita o implícitamente).

- Señale las opción/es con las que acuerda.

- 1. Un error es algo para ocultar*
- 2. Un error es algo que hay que corregir rápidamente para que no quede fijado*
- 3. Un error es una falta de comprensión*
- 4. Un error es el marco de asimilación para nuevos saberes*
- 5. Agregue la que considere necesaria*

b. Fundamente su concepción de error

c. Establezca cuatro relaciones posibles entre su concepción de error y las prácticas concretas de evaluación, en referencia a la:

- evaluación de los alumnos*
- evaluación de los docentes*

- 1*
- 2*
- 3*
- 4*

d. Cómo incide su concepción de error en:

- las reuniones con los docentes.*
- la calificación de los docentes.*
- el asesoramiento y orientación.*

ACTIVIDAD N° 5



a. Analice la siguiente situación y elabore líneas de asesoramiento



Al observar cuadernos de los alumnos de su institución, Ud. observa que algunos docentes conciben el error como *“algo que hay que corregir rápidamente para que no quede fijado”*.

b. Exprese tres ejes que utilizaría para asesorar a dichos docentes para que revisen su criterio.

.....

.....

.....



Orientaciones para el análisis de la Ficha N° 7



Actividad N° 2

Punto A

En la situación propuesta, los niños están otorgando un significado diferente al esperado por la docente, lo cual nos remite al tema del error. En este caso se trata de un error constructivo que como tal, representa un desafío didáctico para la docente. Ella deberá decidir acerca de la estrategia de intervención más adecuada a esta situación.

Siguiendo a Aisenberg (Ob. cit. pág. 141) el conocimiento infantil en torno al mundo social, posee las siguientes características:

- a) Los niños no llegan a la escuela “vacíos”. Tienen, por ejemplo, ideas sobre la familia, la ciudad, la autoridad, la justicia, sobre aspectos económicos, etc.
- b) No perciben pasivamente la información aportada por los adultos, sino que realizan un trabajo intelectual ligado a sus propias interacciones sociales. Se plantean interrogantes y formulan hipótesis originales acerca de los objetos de conocimiento con los cuales interactúan.
- c) En consecuencia, los niños establecen interacciones singulares. Todo niño, además de sujeto psicológico, es sujeto social, pertenece a un grupo social determinado. Su particular inserción en la realidad marca el proceso de construcción de las nociones sociales.
- d) Su experiencia social incluye informaciones de lugares cercanos y lejanos recibidas a través de los adultos y los medios de comunicación, a las cuales también dan significado.

En el caso propuesto se ponen de manifiesto las características citadas.

El valor de artesanías que los niños otorgan a los objetos observados en las imágenes, deriva del significado que se le atribuye a estos objetos en su contexto cotidiano.

Punto B

Mostraremos una posible estrategia de abordaje, siguiendo el comentario de lo que realizó efectivamente la docente en el ejemplo citado.

Ella propuso la siguiente secuencia de actividades:

1. Pidió a los niños que busquen información acerca de cómo se alimentaba este grupo indígena.
2. Propuso que sistematicen los datos a partir de las siguientes preguntas: ¿cómo conseguían sus alimentos?, ¿dónde los guardaban?, ¿cómo los cocinaban?, etc.
3. Sugirió que realicen dos dibujos: de un grupo indígena alimentándose y de una familia actual a la hora de la cena.
4. Por último, pidió a sus alumnos buscar en el diccionario el significado de la palabra “artesanía”.
5. En la puesta en común, retomó el tema y compararon los utensilios de cocina que utilizamos ahora con los que usaban los indígenas. El objetivo era establecer diferencias para una mejor comprensión de los contenidos que se estaban enseñando.

Algunos principios básicos ayudan a enfocar el problema de la intervención docente:

- Presentar a los alumnos la nueva temática a través de explicaciones y de textos.
- Promover actividades que permitan a los alumnos explicitar qué entienden, es decir, qué significado otorgan a los contenidos presentados.
Atención: muchas veces una buena pregunta es suficiente.
- En las primeras aproximaciones es probable que surjan indicadores sobre las teorías y nociones sobre las cuales se está asimilando la nueva información.
- Buscar producir conflictos cognitivos que faciliten la apropiación de los contenidos por parte de los alumnos.
- Centrar las clases en explicaciones nuestras y de los alumnos y no en meras repeticiones de información.

Además, recuerde que para fundamentar en el mismo Manual, hay más sugerencias en torno a la intervención docente.

Actividad N° 3

El eje de esta actividad es la reflexión sobre el aspecto de la gestión y organización, referida al agrupamiento de los alumnos y en qué medida facilita u obstaculiza ciertos procesos vinculados a la tarea.

Es posible diseñar algunas reglas prácticas que permitan un manejo diferente de esta variable, tendiente a generar nuevas interacciones entre pares.

Al respecto existen muchas investigaciones que reafirman la idea de que los agrupamientos homogéneos no generan condiciones propicias para una interacción que apunte a la generación de conflictos sociocognitivos. A su vez, el trabajo con la he-

terogeneidad debe guardar ciertas condiciones para ser enriquecedor. Con niveles de conceptualización muy dispares, las hipótesis que se intercambian, o bien no son asimiladas por unos, o bien no representan desafío para otros. Por lo tanto, no se produce conflicto en ningún sentido posible.

Actividad N° 4

Puntos A y B

Las afirmaciones 1 y 2 corresponden a un paradigma de tipo conductista para el cual el error es una desviación que obstaculiza el aprendizaje. En relación al aprendizaje de los alumnos, sostener esta postura evidencia un énfasis puesto en la corrección, en el ajuste del modelo, en la respuesta única, en el protagonismo del docente por sobre el de los alumnos, etc. En el ámbito institucional, pueden describirse múltiples prácticas, tales como: el ocultamiento de lo que “sale mal”, el miedo a innovar, el apego a un modelo de funcionamiento ya probado, el conservadurismo, el funcionamiento celular, etc.

Con respecto a la afirmación 3 la idea varía, ya que apelar a la comprensión, implica en primera instancia, la necesidad de explicitar su conceptualización. En este sentido, una posibilidad puede ser la de interpretarla como una falla en la apropiación del modelo propuesto; en tal caso el paradigma subyacente continúa siendo el mismo.

En el marco teórico que se aborda en el manual se puede pensar en términos de una comprensión “diferente” a la buscada. Una intervención coherente pasaría por “buscar” ese error; indagando en las causas que le dieron origen y construir desde allí, nuevas aproximaciones al contenido (afirmación 4).

Punto C

Una evaluación permite ponderar, cualitativa o cuantitativamente y con distintos grados de asertividad, la distancia que hay entre los objetivos propuestos para el aprendizaje y lo aprendido efectivamente.

Toda evaluación se posiciona frente al error; ya sea que su diseño esté dispuesto para:

- detectarlos y, a partir de ellos determinar una calificación que ubica al alumno en un lugar dentro de una escala.
- a partir de ellos, abrir una instancia de reflexión- acción, donde el juicio emitido se plantea en términos de mayor o menor éxito en la resolución de una situación.
- comprender la lógica de producción de un sujeto o un grupo.
- comprender una realidad y poder reorientar la toma de decisiones, en una situación determinada.
- otros.

Cualquiera de estas posibilidades (que no son excluyentes) en la consideración del error en el marco de una evaluación, deberán ser consideradas según se trate de la evaluación de un alumno, un docente o una institución y de la intención que persigue.

Hacia la aplicación de la pedagogía de la comprensión

FICHA

8

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

Esta ficha propone trabajar conceptos de la “pedagogía de la comprensión”, promoviendo criterios de intervención institucional para favorecer la implementación de sus aspectos didácticos.

ACTIVIDAD Nº 1



a. Realice un listado de los principios que desde la enseñanza sustenta la Teoría Uno.

.....

.....

.....

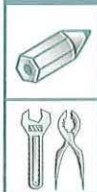
b. Enumere las condiciones que permiten el logro de mejores aprendizajes.

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



a. Observe el desarrollo de un tema en algún curso o año de su institución.

b. Realice una breve descripción de su desarrollo

c. Destaque la presencia o ausencia de los siguientes aspectos:

1. Desde la enseñanza

- Información clara
- Práctica reflexiva
- Retroalimentación informativa
- Motivación intrínseca y extrínseca

2. Desde las competencias que desarrolla en los alumnos

- Explicación
- Ejemplificación
- Aplicación
- Justificación
- Comparación y contraste
- Contextualización
- Generalización

3. Desde los contenidos

Utilización de las distintas vías de acceso al conocimiento

- Narrativo
- Lógico- matemático
- Fundacional
- Estético
- Experimental

d. Teniendo en cuenta lo observado, ¿qué tipo de comprensión se tiende a desarrollar en los alumnos? Justifique.

.....
.....

e. ¿Qué recomendaciones le haría al docente para cumplir con las metas mencionadas por Gardner:

- retención del conocimiento
- comprensión del conocimiento
- uso activo del conocimiento

.....
.....

ACTIVIDAD N° 3



a. Señale tres modificaciones que considere necesario incorporar en el funcionamiento institucional de su escuela para lograr la aplicación de las recomendaciones propuestas en el punto anterior.



- 1
- 2
- 3

b. Indique acciones concretas a llevar a cabo para implementar las modificaciones propuestas

MODIFICACIONES	ACCIONES
A	
B	
C	

Nota: Para profundizar estos temas se recomienda la lectura de “*La escuela inteligente*” de David Perkins que forma parte de la Biblioteca Profesional Docente



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Actividades de síntesis

FICHA

9

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

Esta ficha tiene como objetivo la integración de los contenidos trabajados a lo largo del Manual.

ACTIVIDAD Nº 1



Realice un mapa conceptual de los conceptos trabajados en este Manual que Ud. considere fundamentales.



Basándose en el mapa, elabore 5 afirmaciones que fundamenten la propuesta pedagógica de su institución. Justifique sus afirmaciones:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

ACTIVIDAD Nº 2

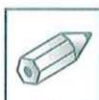


a. Tome el Diseño Curricular Provincial:



- Analice su sustento psicológico.
- Explícite la/s teoría/s que fundamentan el DCP

(continúa)



(continuación)

b. Realice un listado (ayuda memoria) de los conceptos que no deben faltarle cuando asesore al equipo docente en el momento de realizar:

La selección de contenidos:

1

2

3

La planificación:

1

2

3

La corrección:

1

2

3

ACTIVIDAD N° 3



El metacurriculum

a. El objetivo de esta actividad es la búsqueda de indicadores que faciliten la evaluación del trabajo sobre el metacurriculum.

Le proponemos que realice una observación a un docente de su institución. Para ello se le sugiere la utilización de la presente guía como instrumento para la recolección de información. Si lo considera necesario puede incluir otros aspectos o modificar los existentes. En caso de realizar alguna modificación justifique el por qué de la misma.

(continúa)



(continuación)

	Siempre	A veces	Nunca
¿Se presta atención en la propuesta didáctica a los distintos niveles de comprensión? (contenido, epistémico, resolución de problemas, investigación).			
¿Desde la propuesta de enseñanza se ofrecen instrumentos que faciliten el aprendizaje? (Tales como explicitación de los términos empleados, explicaciones de consignas, etc.)			
¿Se motiva a los alumnos para alcanzar aprendizajes mas profundos estimulando su curiosidad, persistencia intelectual, interés?			
¿El docente ofrece una variedad de recursos simbólicos que faciliten la integración de los diversos temas?			
¿Los estudiantes aprenden estrategias de aprendizaje y las aplican en su propio proceso, favoreciendo el aprender a aprender?			
¿Se enseña a transferir, explorando conexiones de un tema con otros de la misma materia, con otras materias y con hechos que acontecen fuera de la escuela?			

Observaciones

b. A partir de lo observado formule dos problemas con relación al modo en que se aborda el metacurriculum en el aula.

1

2

c. Formule dos estrategias que permitan al docente superar las dificultades.

1

2



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Una propuesta de capacitación

FICHA 10

Esta ficha le propone diseñar un encuentro de capacitación para abordar los temas propuestos en este Manual. Para ello se sugiere realizar los siguientes pasos:

ACTIVIDAD N° 1



Elabore un instrumento de recolección de datos que le permita explicitar los conocimientos que los docentes tienen acerca de estos temas.



Esta tarea la puede realizar de manera informal a través de conversaciones con sus docentes o por medio de una encuesta que indague sobre los siguientes ítems:

- Formación de los docentes
- Cursos realizados
- Experiencia docente
- Concepción de enseñanza y de aprendizaje
- Visión y expectativas acerca de los alumnos
- Otros

Nota: Para complementar la recolección de datos puede utilizar el instrumento propuesto en la ficha Nro. 7: *Los docentes ante las innovaciones del Manual I "Innovación y gestión"*

Ejemplo de encuesta:

(Se presenta esta encuesta a modo de ejemplo, Ud. puede realizar las modificaciones que considere necesarias)

Nombre y apellido:

Antigüedad en la docencia:

Experiencia docente:

Cursos realizados:

(continúa)



(continuación)

1. ¿Qué aspectos del curriculum tiene en cuenta al planificar?

.....
.....

2. ¿Cómo caracterizaría el modelo pedagógico de su institución?

.....
.....

2.1. ¿Qué le gustaría modificar y qué le gustaría mantener? ¿Por qué?

.....
.....

3. ¿Cuáles son los criterios institucionales para evaluar los procesos de enseñanza y de aprendizaje? ¿Ud. acuerda con esos criterios? ¿Por qué?

.....
.....

4. ¿Considera relevante acordar criterios de planificación

- Con docentes de años paralelos
- A nivel ciclo
- A nivel institucional
- Otros

¿Por qué?

.....
.....

5. ¿Qué tiene en cuenta al planificar:

- los contenidos del área
- los saberes previos de los alumnos
- las planificaciones de años anteriores
- los materiales didácticos con que cuenta la escuela

¿Por qué?

.....
.....

6. ¿Qué expectativas tiene en relación con los aprendizajes de los alumnos?

.....
.....

ACTIVIDAD N° 2



Realice un esquema de los conceptos que aborda este Manual y que Ud. considera fundamentales para trabajar con los docentes. Puede utilizar el esquema realizado en la ficha N° 9



Para realizar el esquema Ud. puede:

- Hacer una lista de los conceptos fundamentales
- Jerarquizarlos en función de su inclusión
- Organizarlos utilizando los conectores necesarios.

ACTIVIDAD N° 3



a. Analice los datos recogidos en la actividad N°1. Señale los conceptos que:



- Aparecen en forma correcta
- Aparecen en forma equivocada
- No aparecen

b. Compare el análisis de estos datos con el esquema realizado por Ud. en la actividad N° 2.

c. Seleccione los conceptos que Ud. considera que se deben abordar en la capacitación.

ACTIVIDAD N° 4



Defina los objetivos de la propuesta de capacitación

Elabore un plan de acción para llevar a cabo la propuesta.



Para ello:

- a. Piense acciones para sensibilizar al equipo e incentivar su participación y compromiso en la capacitación
- b. Planifique la cantidad de encuentros y las actividades que realizará en ellos para alcanzar los objetivos propuestos
- c. Elabore un instrumento de evaluación de la propuesta

NOTA: Considere la necesidad de elaborar estrategias para implementar en el aula. Es importante relacionar cada tema con la práctica cotidiana y construir alternativas de acción estableciendo, entre todos los docentes, líneas de acuerdo y de acción conjunta.

Manual 5

El desarrollo curricular

13



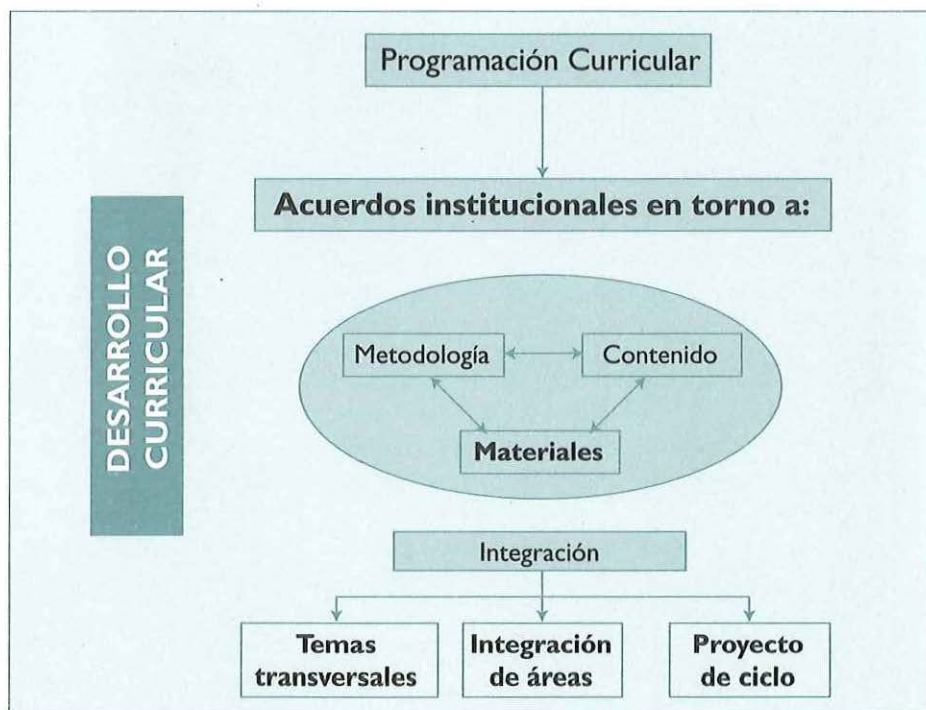
- Usted ha finalizado su trabajo con las fichas de actividades correspondientes al Manual N° 4.
- Ahora Usted inicia su trabajo con las fichas de actividades del Manual 5.
- Estas fichas están acompañadas por orientaciones para el análisis de las respuestas.

Orientaciones

Las actividades comprendidas en estas fichas plantean profundizar el análisis del desarrollo curricular institucional con el fin de acompañarlo en la gestión curricular.

Para ello brindan un conjunto de herramientas conceptuales y procedimentales que lo ayudarán a:

- Detectar las fortalezas y debilidades del desarrollo curricular de su institución
- Encontrar caminos para elaborar el Proyecto Curricular institucional
- Analizar las características de los materiales curriculares.



Acerca de las ideas previas

FICHA

I

Esta ficha lo invita a Ud. a explicitar sus ideas previas acerca de los contenidos abordados en el Manual 5, para luego contrastarlas con los conceptos que presenta el material.

Antes de leer el manual

ACTIVIDAD N° 1



a. Exprese su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Fundamente sus respuestas:

- Tomar decisiones acerca del desarrollo curricular; requiere:

1- contextualizar y adaptar el Diseño Curricular Provincial (DCP) a la realidad institucional,

.....

.....

2- articular y elaborar la programación curricular a nivel institucional,

.....

.....

3- definir aspectos relacionados específicamente con los procesos de enseñanza y de aprendizaje,

.....

.....

4- articular los objetivos generales de la institución con las decisiones curriculares,

.....

.....

5- sumar las intervenciones realizadas por distintos docentes,

.....

.....

(continúa)



(continuación)

6- tomar decisiones desde el equipo directivo,

.....
.....

7- ejecutar las directrices del Diseño Curricular Provincial (DCP),

.....
.....

8- implicar al conjunto de los docentes y al equipo de conducción,

.....
.....

9- analizar y reflexionar conjuntamente sobre la práctica educativa,

.....
.....

10- planificar proyectos de aula,

.....
.....

11- trabajar sobre la coherencia entre las intervenciones docentes de una institución.

.....
.....

b. ¿A qué cuestiones intenta dar respuesta la Programación Curricular?

.....
.....

c. Establezca al menos tres relaciones entre la Programación Curricular y los conceptos de AUTONOMÍA INSTITUCIONAL y PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE. Fundamente su respuesta.

.....
.....



Orientaciones para la revisión de la Ficha N°1



Las características y el objetivo de esta ficha es recuperar y explicitar los saberes previos acerca del desarrollo curricular. Es por ello que no se darán pautas exhaustivas para su revisión.

Algunas cuestiones a considerar son las siguientes:

En el punto 1.a:

- que se haya expresado claramente el acuerdo o desacuerdo con las frases o definiciones citadas.
- que se hayan fundamentado estos acuerdos o desacuerdos.

En el punto 1.b:

- que logre expresarse con términos y opiniones propias y se fundamenten las respuestas solicitadas y la vinculación entre los conceptos. Si es necesario se pueden incluir ejemplos de la realidad institucional.

La concepción de curriculum

FICHA

2

Esta ficha le propone analizar la concepción subyacente en el Diseño Curricular Provincial, a partir del estudio de las diversas concepciones de curriculum.

ACTIVIDAD N° 1



a- Lea las siguientes frases, que reflejan diferentes visiones acerca del curriculum:



- 1- "El curriculum es un programa de conocimientos verdaderos y válidos, esenciales, que se transmite sistemáticamente en la escuela, para desarrollar la mente y entrenar la inteligencia". (en *Gimeno Sacristán y Pérez Gómez, 1989*)
 - 2- "El curriculum es una declaración estructurada de objetivos de aprendizaje. La eficacia del sistema tecnológico requiere que los objetivos que componen el curriculum se expresen a nivel de comportamientos específicos". (en *Gimeno Sacristán y Pérez Gómez, 1989*)
 - 3- "...el curriculum es lo que le ocurre a los niños en la escuela como consecuencia de la actuación de los profesores. Está constituido por todas las experiencias de aprendizaje, planificadas o no, que proporciona la escuela." (en *Gimeno Sacristán y Pérez Gómez, 1989*)
 4. "Un curriculum supone, un estudio teórico de lo que ocurre en la práctica, en todas sus dimensiones y variables y desemboca en un proyecto que prescribe con flexibilidad principios y orientaciones sobre el qué, el cómo, y el cuándo, sobre contenidos y procesos; en particular, es una propuesta integrada y coherente que no especifica más que principios generales para orientar la práctica escolar como un proceso de solución de problemas." (en *Gimeno Sacristán y Pérez Gómez 1989*)
- b- Analice las frases presentadas teniendo en cuenta los conceptos involucrados en cada una. Incorpore una reflexión personal sobre las diferentes concepciones curriculares.

(continúa)



(continuación)

Concepción de curriculum	Conceptos involucrados	Opinión personal

c. Teniendo en cuenta lo trabajado en las actividades anteriores, analice la concepción de curriculum del Diseño Curricular Provincial (DCP) de su provincia, explicitando los conceptos involucrados.

.....

.....



Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 2



En estas preguntas se solicita el análisis de las frases transcritas, que representan, en términos generales, diversas acepciones sobre el concepto de currículum. Los conceptos que se requieren deben referirse principalmente al rol del docente, del alumno, del conocimiento y a la interacción entre estos y otros elementos que Ud. determine. La opinión personal que se pide puede involucrar una valoración de los aspectos considerados en cada frase.

Para finalizar, y cotejando el análisis realizado con la síntesis contenida en el manual respecto de las concepciones del currículum, se solicita la revisión del DCP para detectar en el mismo el concepto de currículum involucrado. Esto permitirá contextualizar, en términos generales, el futuro trabajo en la elaboración de la Programación Curricular.

La programación curricular institucional

FICHA

3

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

Esta ficha plantea analizar las distintas estrategias de elaboración de la programación curricular; propone centrarse en los procesos por los cuales cada institución puede arribar a acuerdos que logren implicar activamente al conjunto del equipo docente.

PARTE I

ACTIVIDAD Nº 1



a. La programación curricular puede realizarse a través de estrategias deductivas, inductivas o una combinación de ambas.

- Piense cómo se desarrolló este proceso en su institución.
- Describa por lo menos dos acciones realizadas en forma inductiva. Fundamente su respuesta.

.....

- Describa por lo menos dos acciones que considere fueron realizadas en forma deductiva. Fundamente su respuesta.

.....

(continúa)



(continuación)

b. Elija una de las experiencias descriptas anteriormente.

Analice la presencia, ausencia y el uso dado a:

- tiempo y espacio compartido para el consenso y toma de decisiones.
- análisis y reflexión compartida sobre la práctica docente.
- planificación de los procesos.

PARTE II

En esta parte se le propone trabajar sobre uno de los componentes de la programación curricular.

¿PARA QUÉ Y QUÉ SE ENSEÑA?

Este componente de la Programación Curricular propone partir del análisis de los contenidos que se desarrollan actualmente en la institución, respondiendo a las preguntas: ¿qué se enseña? y ¿para qué se enseña?

ACTIVIDAD N° 1



a. Elija un área curricular de su institución. Seleccione un tema que considere central y elabore un mapa de los contenidos que involucran su enseñanza a partir de las siguientes cuestiones:

- Contenidos que se enseñan
- Contenidos que se repiten en los diferentes ciclos
- Contenidos que presentan mayores dificultades tanto para la enseñanza como para el aprendizaje
- Forma en que se presentan los contenidos a los alumnos
- Criterios con que se seleccionan
- Conocimiento del para qué se enseñan
- Criterios con los que se evalúa lo aprendido.

b. Realice una comparación entre los contenidos del área elegida con los planteados en el Diseño Curricular Provincial y analice: las coincidencias, las diferencias y las ausencias entre ambos documentos.

(continúa)



(continuación)

	Coincidencias	Diferencias	Ausencias
Programación curricular actual			
Diseño curricular provincial			

c. A partir del análisis anterior, establezca:

1. Los aspectos que considere necesarios mantener.
2. Aquellos que considere necesarios modificar.
3. Aquellos que considere necesarios incluir.

d. Revise la coherencia entre las orientaciones generales del PEI (principios y objetivos) y el área curricular trabajada.

.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Una propuesta curricular integrada

FICHA

4

Esta ficha es una herramienta para la construcción de la Programación Curricular desde una propuesta de contenidos integrada. La integración puede organizarse alrededor de núcleos superadores de los límites de las disciplinas, centrados en temas, problemas, períodos históricos, etc.

ACTIVIDAD N° 1



a) Lea el siguiente caso:

En una reunión de docentes realizada en el marco de la elaboración del PEI, en una escuela con EGB completa, surge la propuesta de realizar trabajos integrados entre las distintas áreas del conocimiento.



Un grupo de docentes propone trabajar a partir del área de educación física como eje de la integración, dándose el siguiente intercambio:

Un maestro del primer ciclo plantea que el área debería asistir a las otras en temas tales como: la estructuración del tiempo, del espacio y el conocimiento de los sistemas orgánicos. Algunos docentes del tercer ciclo proponen la organización de campamentos en los que se trabajen contenidos de las ciencias naturales y sociales.

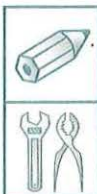
La profesora de educación física manifiesta su desacuerdo con las propuestas enunciadas y plantea una propuesta que ubica al área de manera diferente:

a) enumera los contenidos propios del área y fundamenta la necesidad de adjudicarle tiempo a sus clases;

b) se ofrece a conducir pequeñas investigaciones sobre el deporte como fenómeno social, sobre los usos culturales del cuerpo, los mensajes de los medios de comunicación relativos al cuerpo y a la salud, etc. para lo que requiere la asistencia de los docentes de ciencias sociales y naturales;

c) plantea la necesidad de que todo el equipo docente se integre en relación con el tema de la educación para la salud;

(continúa)



(continuación)

d) plantea la posibilidad de trabajar contenidos de la formación ética y ciudadana a través de los juegos motores y ofrece asesorar a los docentes sobre la relación del juego con la construcción de reglas, la descentración, la cooperación, etc.

Otro grupo de docentes propone otra alternativa: trabajar en forma integrada a partir de la detección de problemas pedagógicos comunes, relevantes y urgentes de cada ciclo.

b) Trabaje con su equipo docente los siguientes aspectos, para la toma de decisiones conjuntas en torno a la integración curricular a partir del área de educación física.

1) ¿Por qué se quiere integrar?	¿Qué resultados se prevén para la escuela?
2) ¿Qué se quiere integrar? ¿Cuál es la naturaleza de las disciplinas a integrar?	Todas o algunas áreas. Qué tipo de integración (temas transversales, en torno a problemas, otras). ¿Se enseñarán disciplinas y/o temáticas que no se incluyan en el proyecto integrado? ¿Cómo se decide lo que se incluye en la integración? ¿Cómo se evaluará? ¿Todo el Proyecto de la institución será integrado?
3) ¿Quién participa en la elaboración de la propuesta de integración?	¿Participan todos los docentes o sólo algunos?
4) ¿Cuánto tiempo se dedicará a este proyecto? ¿Cuáles son las implicancias para el uso del espacio? ¿Qué recursos se necesitan? ¿Cómo se agruparán a los alumnos?	¿Se utilizarán módulos, horas-cátedra u otra organización del tiempo? ¿Habrá un aula de área? ¿Se usarán otros espacios? ¿Cómo se obtendrán? ¿Quién los conseguirá? ¿Con qué criterios se determinarán los agrupamientos?

(continúa)

ACTIVIDAD N° 2



a. Trabaje con su equipo docente la segunda propuesta planteada en la reunión, para elaborar la programación curricular a partir de los problemas pedagógicos de cada ciclo.



1. Reúna a los docentes por ciclo. Proponga enumerar cinco problemas pedagógicos específicos del ciclo.

.....
.....

2. Señalar las principales causas.

.....
.....

3. Jerarquizar los problemas según la urgencia de resolución.

.....
.....

ACTIVIDAD N° 3



a. Analice con su equipo directivo las producciones realizadas por los docentes en las actividades anteriores.



b. Proponga tres estrategias de acción para la elaboración de la programación curricular. Se sugiere tener en cuenta los acuerdos generales del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la distribución de responsabilidades y tareas, la organización de los recursos, etc.

.....
.....
.....

Las decisiones metodológicas en la programación

Esta ficha aborda el tema de las decisiones metodológicas y su relación con los aspectos organizativos de la institución.

ACTIVIDAD N° 1: Decisiones en torno a la metodología



a. Relea los criterios metodológicos planteados sobre programación curricular en el manual:



- relación y comunicación
- organización de los contenidos
- secuencia de actividades
- tratamiento de los temas transversales
- espacios opcionales previstos
- atención a la diversidad
- (otros criterios)

b. Mencione los criterios que se hallan presentes en su institución para la elaboración de la programación curricular y enumere algunas de las decisiones metodológicas tomadas en relación con cada uno.

Criterios metodológicos	Decisiones metodológicas

c. Fundamente su respuesta.

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2: Decisiones en torno a la metodología y organización didáctica



a. Mencione los tipos de agrupamiento de los alumnos que se dan generalmente en su institución a partir de:



- Entrevistas con los docentes.
- Lectura de la planificación.
- Observación de clases.

b. Analice qué estrategias de enseñanza y organización didáctica favorecen los distintos tipos de agrupamiento.

Fundamente su respuesta.

ACTIVIDAD N° 3



Se sugiere la lectura del texto: “Estrategias didáctico - organizativas para mejorar los centros educativos” de María Esther Uría; que se encuentra en la Biblioteca Profesional Docente de su institución.



I. Lea el capítulo 3: “Organización del alumnado. Atención a la diversidad”. Analice los criterios que allí se proponen en relación con el agrupamiento de alumnos.

I.a. ¿Cuáles de los criterios enunciados le resultan adecuados para ser implementados en su institución? Fundamente su respuesta.



Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 5



Actividad 1

Puntos a y b.

En la respuesta a esta consigna, se espera que mencione los criterios utilizados y explique de qué manera se resolvieron en el/las área/s y el/los ciclo/s analizado/s.

Por ejemplo:

- qué principios de relación y comunicación docente- alumno y entre alumnos prevalece en el diseño;
- cuáles son la/s forma/s de organización de contenidos adoptada/s (aquí deberían señalarse ejemplos que evidencien el criterio de organización utilizado);
- qué principios rigen la selección de actividades (si están presentes o ausentes actividades de motivación, si éstas se encuentran al inicio de la propuesta curricular o aparecen en diferentes momentos; si las actividades de evaluación inicial se utilizan como insumo para el diseño de actividades posteriores, si se privilegian actividades de información sobre las de comprensión o viceversa, etc.);
- la consideración de los temas transversales (en qué medida aparecen en el diseño de actividades, cómo se articulan con los contenidos de las disciplinas, cómo se relacionan con actividades que promuevan diferentes formas de interacción docente-alumno);
- en qué temas y mediante qué estrategias se diseñan espacios de opcionalidad para los alumnos (cuáles son los temas y las actividades que promueven el uso creativo y responsable de estos espacios, como así también la articulación con el tratamiento de los temas transversales);
- la atención a la diversidad (por ejemplo, mediante el planteo de actividades y secuenciación de contenidos alternativas según el grado de madurez y conocimientos previos de un grupo de alumnos).

Actividades 2 y 3

En este apartado se solicita que se establezca la vinculación entre dos cuestiones esenciales para la toma de decisiones acerca de los criterios metodológicos y organizativos: los diferentes tipos de agrupamientos y las metodologías a desarrollar.

En este caso habría que aclarar que para la implementación de algunas estrategias metodológicas se requiere un tipo de agrupamiento específico. Por ejemplo: la exposición demanda el agrupamiento del conjunto de los alumnos, debido al peso que se le otorga a la atención y recuperación de los contenidos conceptuales, y por supuesto a las competencias requeridas a los alumnos.

Es importante destacar la vinculación y fundamentarla con ejemplos claros.

Los temas transversales

FICHA

6

Esta ficha propone profundizar la temática de los temas transversales dada la importancia que los mismos adquieren en la propuesta curricular actual.

ACTIVIDAD N° 1



a. Lea el siguiente texto:

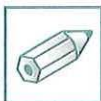
En la institución escolar, además de los contenidos específicos de cada área o disciplina, se desarrollan otros contenidos que forman parte de lo que se ha denominado temas o ejes transversales. En muchas ocasiones estos contenidos se transmiten mediante el currículum oculto. Se trata de aprendizajes transversales que implican a todas las áreas, como por ejemplo la educación para la salud, la no discriminación por razón de sexo, la educación para la convivencia, etc. (o, evidentemente, sus opuestos).

Los contenidos transversales suelen ser prioritariamente de tipo procedimental y, sobre todo, actitudinal. Precisamente por ello, se hace tan necesario hacer visible el currículum oculto mediante el cual se transmiten y planificar su análisis y su enseñanza.

Esta transversalidad no tiene una ubicación precisa, ni espacial ni temporalmente. Se trata de temáticas que se organizan en función de unos objetivos generales pero que carecen de una epistemología propia. Se basan en el conocimiento y las ideas científicas, filosóficas y morales de una determinada cultura. Si bien es iluso pensar que los contenidos disciplinares están desvinculados de valores, en el caso de los contenidos transversales su impregnación de valores es evidente. Los temas transversales son necesarios para cubrir lagunas de objetivos educativos que no pueden conseguirse sólo mediante las áreas y las disciplinas académicas.

Plantearse la formación integral, requiere enfocar la acción educativa de manera global, utilizando estrategias metodológicas globalizadoras o de integración de contenidos o, si se organizan los contenidos por áreas, adoptar una perspectiva amplia que facilite la interrelación de los contenidos, incluyendo evidentemente los propios de temas transversales.

(continúa)



(continuación)

b. Lea atentamente las siguientes afirmaciones:

Manifieste su posición, estableciendo así si tiene un acuerdo total, parcial o está en desacuerdo con lo expresado.

Justifique.

1. Los temas transversales deben ser tratados como nuevos contenidos que al ser agregados a los ya existentes, contribuyen a ampliar la visión del tema de los alumnos.

.....
.....

2. La inclusión de los temas transversales, de una u otra manera, termina desplazando a las materias curriculares, les reduce su espacio específico y, por lo tanto, afecta a la calidad de la formación impartida.

.....
.....

3. La inclusión de las preocupaciones sociales dentro del aula, obliga al docente a revisar y actualizar diversos contenidos curriculares, con el objetivo de evitar contradicciones con los principios y valoraciones de ciertos temas transversales. (Ejemplos: valorar la paz y enseñar historia sobre el supuesto del valor de la guerra).

.....
.....

4. Los temas transversales deben ser el eje en torno al cual gire la temática de las áreas curriculares, de manera tal que las mismas pasen a ser medios o instrumentos para el logro de los fines planeados y no fines en sí mismos.

.....
.....

c. Analice y desarrolle las siguientes tensiones presentes en el abordaje de los temas transversales:

(continúa)



(continuación)

- lógica de los temas transversales - lógica de las disciplinas académicas.

.....
.....

- formación específica- formación integral.

.....
.....

- estrategias metodológicas globalizadoras - organización por disciplinas.

.....
.....



Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 6



Consideraciones generales

Aunque una de las opciones que se suelen utilizar en las instituciones es tratar los contenidos transversales de manera puntual, mediante “campañas” (la semana de la educación para la salud, por ejemplo), esta opción, que es preferible a no tratar aquellos contenidos, resulta bastante limitada ya que los temas se desarrollan de manera inconexa y esporádica en lugar de ser una constante en la vida de la escuela. Los valores –que se vehiculan mediante los temas transversales– para ser aprendidos necesitan de una presencia permanente en la dinámica institucional.

Habría que considerar las establecidas en el párrafo citado y adecuarla a la realidad institucional.

Punto c: En este apartado deberán quedar establecidas las tensiones que se crean entre visiones diferentes, a la hora de tomar decisiones acerca de los temas transversales. En el caso de la primera tensión es necesario que se fundamente el lugar de los contenidos transversales y su lógica diferenciada a la disciplinar.

Ello es debido a que la transversalidad introduce una contradicción entre la lógica de los temas transversales y la lógica de las disciplinas académicas. Para afrontar esta contradicción es necesario recurrir a la reflexión colectiva sobre la función social de la escuela.

Con respecto a la segunda tensión, relacionada con la atención a la formación integral, la inclusión de los contenidos transversales supone enfocar la acción educativa de manera global, incluyendo los diferentes aspectos de los contenidos, y formando para las competencias integradas que el medio le requerirá a los alumnos. Es por ello que tomar decisiones sobre la transversalidad supone plantearse un modelo de educación y cuál es la cultura escolar que hay que trabajar en el aula. Por ese motivo ocupa un lugar central en el PEI y la programación curricular específicamente.

En realidad, la reflexión sobre los objetivos generales y sobre los distintos tipos de contenidos a enseñar (conceptos, procedimientos y actitudes) en una perspectiva de formación integral de la persona va íntimamente ligada a la reflexión sobre los temas transversales.

La tensión establecida entre las estrategias metodológicas globalizadoras y la organización por disciplinas. Por un lado éstas últimas poseen una lógica y unos procedimientos que le son propios. En algunos casos es necesario abordarlos específicamente. Pero al mismo tiempo es preciso incluir los contenidos transversales para abordar los contenidos y objetivos que no son cubiertos desde las áreas, y que a la vez intentan responder a las problemáticas más cercanas a los alumnos.

Existen metodologías más globalizadas que facilitan el aprendizaje de estos contenidos, como por ejemplo los proyectos de investigación, de trabajo, los centros de interés, etc.

Decisiones sobre los temas transversales

FICHA

7

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

ACTIVIDAD Nº 1



a. Lea la información contenida en el siguiente cuadro:

El Proyecto Educativo Institucional y la Programación Curricular deben contemplar los temas transversales como esenciales para una educación integral en el marco de un contexto social donde se hace imprescindible colaborar -también desde la escuela- para mejorar la convivencia democrática. Los contenidos transversales se enmarcan perfectamente en un amplio proyecto educativo que implique al conjunto de la comunidad educativa (las familias, los vecinos, ...) y reflejan gran parte de los problemas que aquejan actualmente a la humanidad en general y al entono del alumnado en particular por lo que tienen una gran funcionalidad educativa. Para algunos autores, los contenidos transversales pueden representar puentes entre el conocimiento científico y el vulgar (el que inicialmente tiene cada alumno), para que la escuela pueda cumplir con su finalidad: la reconstrucción social de la cultura.

Los temas transversales –por las características de sus contenidos más habituales– son especialmente adecuados para una escuela que quiera poner el énfasis en procesos de diálogo y de crítica en torno a diferentes temas o cuestiones, dentro del respeto y la tolerancia por las opciones morales personales, a partir de unos conceptos mínimos socialmente consensuados: autonomía, crítica, tolerancia y solidaridad con la humanidad y con el planeta.

(continúa)



(continuación)

Por lo tanto, plantearse la cuestión de los contenidos transversales supone, entre otras cosas:

- Analizar los procedimientos y los valores, normas de comportamiento y actitudes que se están movilizando en la institución (mediante las actitudes de los docentes, los modelos implícitos en los libros de texto, etc.).
- Planificar objetivos y contenidos transversales y la manera de enseñarlos y evaluarlos.

Nota: Para realizar las siguientes actividades puede consultar el libro *Los temas transversales. Claves de la formación integral*, de Busquets, Cainzos, Fernández, Leal, M. Moreno y G. Sastre, que integra la Biblioteca Profesional Docente.

b. Analice el Proyecto Educativo Institucional de su escuela ¿Cuáles son los temas transversales propuestos?

.....

.....

c. Mencione tres ejemplos de desarrollo de estos temas en el aula.

.....

.....

d. ¿Cuáles son los obstáculos y los facilitadores en el desarrollo de estos temas? Sistematice la información en el siguiente cuadro.

Temas transversales propuestos	Los temas transversales en el aula	Logros	Obstáculos
	1.		
	2.		
	3.		

e. Elabore tres estrategias para superar los obstáculos.

.....

.....

f. Elabore tres estrategias que permitan intercambiar, profundizar y sistematizar los logros.

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



a. Lea el siguiente párrafo:

El tratamiento didáctico de los temas transversales puede realizarse de distintas maneras y en distintos momentos pero, en todo caso, siempre será preferible la opción que facilite la presencia continuada de sus contenidos a la opción que se limite a una presencia esporádica y descontextualizada de los contenidos disciplinares. La flexibilidad que permiten los espacios curriculares ayuda a la interrelación entre los contenidos de las áreas y los de temas transversales y entre los contenidos de distintos temas transversales entre sí.

Las cuatro fórmulas básicas (con posibles variantes y combinaciones entre ellas) para tratar los temas transversales son, de menor a mayor relevancia otorgada a estos contenidos:

- a) Tratamiento monográfico y esporádico (semanas de ... o jornadas de ...).*
- b) Distribución de sus contenidos por áreas curriculares (una vez especificados los contenidos propios de cada área, añadir contenidos transversales).*
- c) Espacios curriculares con contenidos de diversas áreas a los que se les añaden contenidos propios de temas transversales.*
- d) Planificación partiendo de los contenidos transversales: estos contenidos se toman como ejes y posteriormente se les añaden contenidos propios de las áreas curriculares.*

b. Desarrolle tres recomendaciones que le haría al equipo docente para implementar las distintas posibilidades didácticas de tratar los temas transversales en la Programación Curricular.

.....

.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Decisiones sobre materiales curriculares I

FICHA

8

Los materiales curriculares están presentes en todo proceso de enseñanza y de aprendizaje; esta ficha propone reflexionar acerca de ellos.

ACTIVIDAD N° 1



a. Relea las frases citadas del manual:



Por su incidencia en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, cuando en una institución se plantea la necesidad de tomar decisiones curriculares, se hace imprescindible analizar el papel de los materiales curriculares y acordar criterios sobre su selección, elaboración y uso. En algunos casos, incluso puede resultar adecuado partir de la reflexión sobre los materiales curriculares para abordar la toma de decisiones propias de la Programación Curricular.

En el proceso de toma de decisiones a nivel de institución es imprescindible reflexionar sobre el papel que se desea otorgar a los materiales curriculares. Es importante no olvidar que estos materiales cumplen la función de mediadores en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Esta función general se desglosa en diversas funciones específicas (innovadora, motivadora, estructuradora de la realidad, controladora de los contenidos, etc.) que no siempre se perciben en su totalidad, lo que incrementa la incidencia de aquellos materiales en los procesos educativos.

b. A partir de su lectura, responda:

- ¿Qué papel ocupan los materiales curriculares en su institución?

.....

- ¿Qué decisiones relacionadas con los materiales curriculares ya han sido tomadas?, ¿Quiénes participaron en la toma de estas decisiones?

.....

ACTIVIDAD N° 2



a. Relea del manual, los ámbitos de análisis de materiales curriculares y sus características.



b. Analice y describa brevemente (en forma individual o con el equipo docente) las características de los materiales curriculares que circulan en su institución, a partir de los cuatro ámbitos propuestos en el cuadro.

Considere si es necesario realizar un análisis por ciclo o nivel, según las características de la institución que Ud. dirige.

Características de los materiales curriculares/ Ámbitos de análisis	Nivel Inicial	Primer Ciclo de EGB	Segundo Ciclo de EGB	Tercer Ciclo de EGB	Nivel Polimodal
Las intenciones educativas					
Los requisitos favorecedores del aprendizaje					
Atención a la diversidad					
Aspectos formales					



Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 8



Actividad 1

Puntos a y b

En estas actividades se solicita que vuelque información acerca del uso de los materiales curriculares en su institución y realice un análisis reflexivo sobre los mismos. Para ello deberá comprender y aplicar los contenidos del manual. El análisis resultante será útil para la evaluación diagnóstica de su institución.

Punto c

Los ámbitos son los siguientes: intenciones educativas, elementos favorecedores del aprendizaje, atención a la diversidad, aspectos formales. Puede incluirse en este punto las características de dichos ámbitos.

Actividad 2

Punto a

En este punto se espera que vuelque toda la información sobre las características y uso que se da a los materiales curriculares. Para ello puede trabajar conjuntamente con el equipo docente. Es importante realizar un análisis crítico que sirva de base para tomar o fundamentar las decisiones involucradas en la Programación Curricular.

Decisiones sobre materiales curriculares (II)

FICHA

9

La presente ficha propone un modelo de análisis de un material curricular específico (un libro de texto) que sea de uso corriente en su institución.

ACTIVIDAD N° 1



a. Elija dos libros de texto que se utilicen en un determinado ciclo de su institución y analícelos teniendo en cuenta las siguientes afirmaciones. Utilice la escala 0, 1, 2 para valorar el grado de certeza o falsedad de las mismas.

0= No; en absoluto. No consta.

1= Bastante; en gran medida; casi se podría decir que sí.

2= Sí; totalmente.

- Tenga en cuenta el ámbito de análisis en función de los requisitos favorecedores del aprendizaje: materiales informativos o de consulta, descriptos en el manual.
- Marque con una cruz en la columna seleccionada.

Respecto a la información presentada:

CUESTIONES OBSERVADAS	VALORACIÓN		
	0	1	2
a) Adecuación del nivel lingüístico: es adecuado a la edad de los alumnos (vocabulario adecuado, frases cortas y poco rebuscadas)			
b) Carácter dogmático abierto: se da una visión no estereotipada de la realidad.			
c) Densidad informativa: es adecuada			
d) Secuencias de lectura: existen introducciones y organizadores previos.			

(continúa)



CUESTIONES OBSERVADAS	VALORACIÓN		
	0	1	2
e) Secuencias de lectura: hay elementos facilitadores de la motivación			
f) Secuencias de lectura: se facilitan diversos grados o niveles de lectura			
g) Secuencias de lectura: existen síntesis y resúmenes			

Si el material incluye secuencia de actividades considere:

CUESTIONES OBSERVADAS	VALORACIÓN		
	0	1	2
a) Secuencias de actividades: se proponen actividades o se sugieren pautas par la evaluación inicial			
b) Secuencias de actividades: se dan actividades que promueven la motivación y ayudan a relacionar con la realidad			
c) Secuencias de actividades: se proponen actividades de descontextualización y/o ejercitación comprensiva.			
d) Secuencias de actividades: se proponen actividades de memorización y/o ej. comprensiva			
e) Secuencias de actividades: se proponen actividades de descontextualización y de aplicación			
f) Secuencias de actividades: existen actividades de síntesis.			
g) Secuencias de actividades: se proponen actividades y/o se sugieren pautas para la evaluación formativa.			
h) Secuencias de actividades: se proponen actividades y/o se proponen pautas para la evaluación sumativa.			
i) Carácter individual o grupal de las actividades: se da un equilibrio entre las actividades individuales y las actividades para realizar en grupo.			
j) Criterios de organización del aula: en el material se proponen criterios de organización del aula.			



(continuación)

b. Teniendo en cuenta lo trabajado en las parrillas anteriores, le proponemos que realice una valoración del material analizado. Considere los siguientes puntos:

- aspectos resueltos adecuadamente en el material,
- aspectos poco considerados,
- aspectos que faltan.

Fundamente su respuesta.

.....

.....

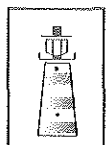
.....

c. Escriba tres sugerencias que le haría al equipo docente del ciclo respecto de los textos analizados.

1

2

3



Orientaciones para la revisión de la Ficha N° 9



Punto a

En este punto se solicita un análisis exhaustivo de un material de texto. Es importante haber hecho la selección correcta y reflexionar sobre un texto que se utilice mucho en su escuela y que los resultados de dicho análisis puedan enriquecer su asesoramiento a los docentes.

Para realizar esta actividad deberá haber leído con profundidad el capítulo 4 acerca de los materiales curriculares y la Programación Curricular.

Punto b

Las respuestas a estas cuestiones pueden ser diversas pero, en todo caso, en la valoración del material y en la posible propuesta de cambios o de complementaciones tenga en cuenta su utilidad real para analizar el aspecto informativo de los materiales curriculares (impresos) que se utilizan o se pueden utilizar en su institución.

Punto c

Los puntos elaborados en las actividades anteriores pueden servir de guía para la confección de indicadores, tanto para la confección de la guía como para la construcción de sugerencias solicitadas.

Es importante en esta actividad tener presente la relación entre la elección, valoración y confección (en los casos en que sea necesario) de los materiales con el para qué, en términos de intenciones educativas, que fundamentan su inclusión.

La Programación Curricular y el PEI

FICHA

10

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

ACTIVIDAD Nº 1



a. Lea el texto que plantea Miguel Zabalza:

“Hace unos días escuché una anécdota de Chesterton que viene muy al caso (para pensar la cuestión curricular). Contaba el orador que, en uno de sus viajes, Chesterton visitó un lugar en que se estaba trabajando en una construcción, aún iniciándose. Se acercó a uno de los operarios y le preguntó qué hacía. Le respondió que estaba picando una piedra para dejarla cuadrada y lisa. Se acercó luego a otro que respondió a su pregunta señalando que él preparaba unos postes para sostener la pared. Y así cada uno a los que fue interrogando le fue diciendo cuál era su trabajo. Cuando repitió la misma pregunta a otro obrero, éste le dijo que estaba haciendo una catedral. No sé cual habrá sido la moraleja de Chesterton, pero seguro que resulta evidente cual quiero sacar yo. Este último obrero tenía una mentalidad curricular. Podríamos decir, aún a riesgo de simplificar, que sus compañeros de trabajo tenían una mentalidad técnica en su sentido más próximo a rutinario, puntual, y específico.

De haber pasado Chesterton por una escuela, qué hubiera sucedido?

“Estoy haciendo un dictado”, diría un profesor, otro diría que “enseñándoles a dividir”, otro que “haciendo psicomotricidad”. Habría alguno que definiera su trabajo en términos del proyecto global en el que está incluida esa actividad concreta, esa pequeña aportación suya que no es sino una “porción “del conjunto?”

(continúa)



(continuación)

b. Analice el relato citado a partir de los siguientes ejes: (consulte el capítulo 5 del manual)

- Elaboración de la programación curricular:

- requisitos básicos
- condiciones para la facilitación del proceso de análisis y reflexión
- búsqueda de acuerdos en el equipo docente.

c. En el proceso de toma de decisiones curriculares, considere:

Papel del equipo directivo	Elementos favorecedores desde la dirección

ACTIVIDAD N° 2



a. Lea el siguiente fragmento:

Las características de cada metodología (deductiva e inductiva) para tomar decisiones curriculares a nivel de institución son diversas. Optar por una u otra metodología puede ser una cuestión difícil de dilucidar ya que depende de factores muy diversos.

Entre los elementos que se pueden considerar para tomar una decisión sobre las características del proceso a poner en marcha se encuentran los siguientes:

- Cultura profesional del equipo docente de la institución.
- Tradición de la institución.
- Proceso y situación actual del Proyecto Educativo Institucional.
- Características del equipo docente.
- Ayuda externa (asesoramiento, reconocimiento de la administración, etc.)

Las variables son tan diversas que es imposible recomendar una opción sin conocer en detalle características como las anteriores. En todo caso, se trata de una decisión importante ya que puede ser un elemento clave para que el proceso llegue a tener éxito. Sin duda, el equipo directivo de la institución, por el conocimiento que tiene de variables como las anteriores, es el más adecuado para proponer al equipo docente el camino a seguir.

(continúa)



(continuación)

b. Recupe las respuestas desarrolladas en la ficha N° 4 entregada al tutor, y a la vez considere los puntos anteriores.

- Seleccione la/s estrategia/s que considera pertinente trabajar con el equipo docente. Fundamente su respuesta.
- Desarrolle la forma en que llevará a cabo la estrategia seleccionada incluyendo las decisiones que se deben incluir a partir de las características de su institución. Puede utilizar como fuente los ejemplos citados en el manual.
- Establezca:

Condiciones de viabilidad	Obstáculos que se pueden presentar



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

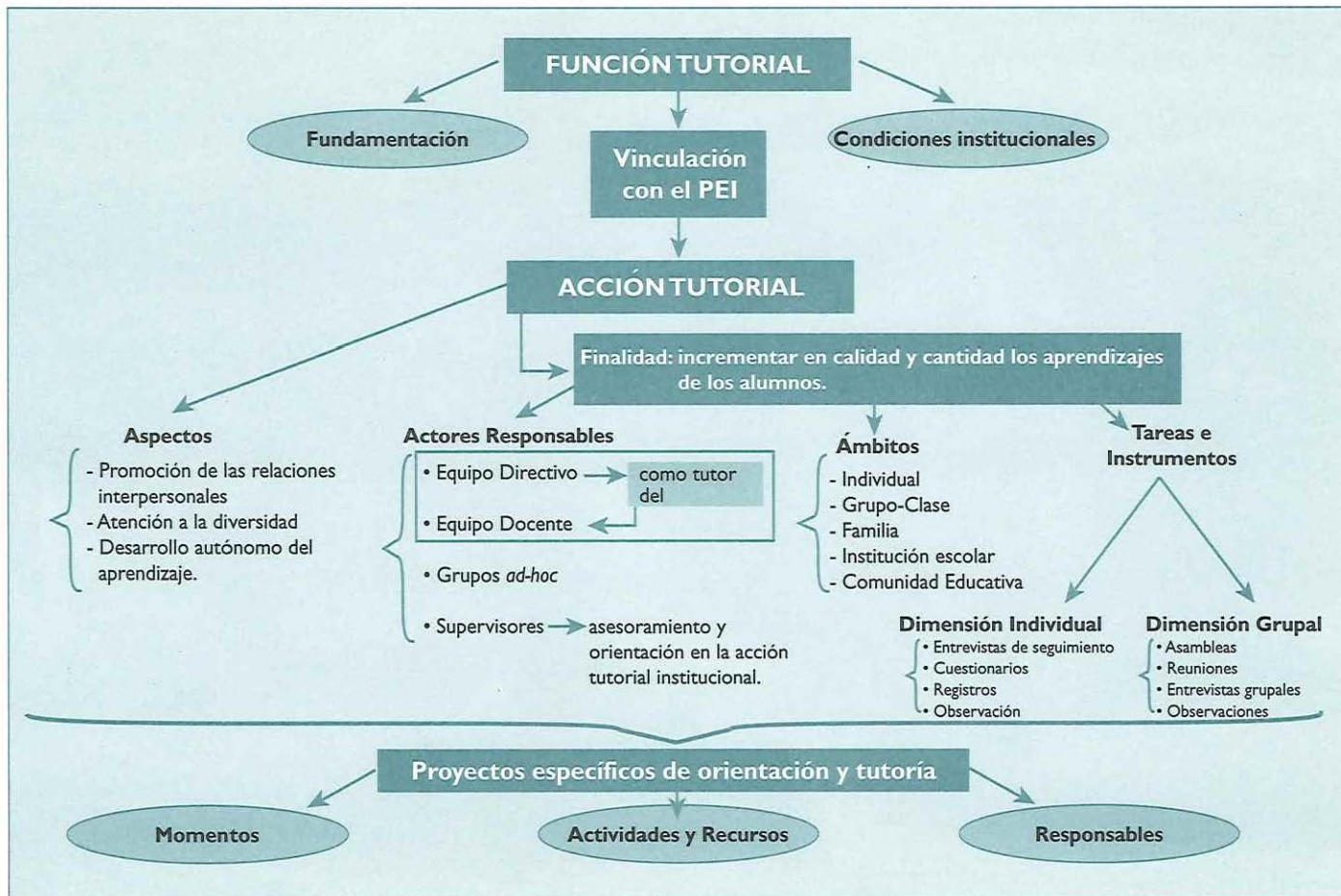
Manual 6

Proyecto, Orientación y Tutoría

14



- Ud. ha finalizado su trabajo con las fichas de actividades correspondientes al Manual N° 5.
- Ahora, Ud. inicia su trabajo con las fichas de actividades del Manual N° 6: “Proyecto, Orientación y Tutoría”.
- Para facilitar la resolución de las actividades se sugiere revisar:
 - Orientaciones generales
 - Introducción
- Las fichas del Manual N° 6 están orientadas a la fundamentación y análisis de la acción tutorial y a la presentación de instrumentos para su desarrollo.
- Las fichas pueden ser discutidas y revisadas en las reuniones presenciales o en los espacios de tutoría individual.



Orientaciones

Las actividades presentadas en estas fichas plantean diferentes maneras de profundizar la temática de Proyecto, Orientación y Tutoría, incluyendo los fundamentos y actores de la acción tutorial. Se presentan al mismo tiempo los ámbitos, tareas e instrumentos para llevarla a cabo.

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

- con el video, a partir de situaciones concretas que pueden ser analizadas desde el marco teórico propuesto en el manual;
- con los contenidos trabajados en el manual;
- con las producciones realizadas en los encuentros con el tutor y con los colegas.

La acción tutorial

FIGHA

3

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

ACTIVIDAD Nº 1



Le proponemos la siguiente situación:

El director de una de las escuelas que usted supervisa le solicita su asesoramiento para desarrollar un plan de capacitación en la función tutorial, dirigido al equipo de profesores que se desempeñan en esa escuela.

a) ¿Qué sugerencias le haría con respecto al desarrollo del plan y a su implementación?

.....

.....

.....

b) ¿Qué contenidos le propondría que trabajara prioritariamente en función de la realidad de la institución?

.....

.....

.....

c) ¿Qué actores debería convocar y mediante qué estrategias?

.....

.....

.....

(continúa)

Condiciones institucionales de la función tutorial

FICHA

2

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

Esta ficha tiene como objetivo analizar el modo en que la función tutorial se inscribe en el la institución con el fin de reflexionar acerca de las condiciones necesarias para su adecuado desarrollo.

ACTIVIDAD N° 1



a. En términos generales ¿Cómo se inscribe la función tutorial en el PEI? Defina el papel que asume la acción tutorial en la institución en relación con el desarrollo de la función directiva y del trabajo docente.

.....

.....

.....

.....

.....

b. En su institución, ¿están dadas las condiciones institucionales para instalar la función tutorial? ¿Qué acciones debería llevar a cabo para iniciar su desarrollo?

.....

.....

.....

(continúa)



(continuación)

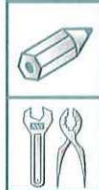
c. Se propone a continuación que revise los acuerdos generales del PEI de su institución y busque los espacios posibles para incorporar la función tutorial. Para ello, y teniendo en cuenta el concepto de tutoría como responsabilidad compartida entre los actores institucionales, escriba tres posibles acuerdos de carácter general sobre la acción tutorial que podrían constar en el Proyecto Educativo Institucional.

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



Una de las condiciones necesarias para desarrollar la función tutorial refiere al trabajo coordinado entre los miembros del equipo directivo y docente. Para su implementación puede pensarse en actividades de reflexión y capacitación interna.

a. Elabore, en primer término, un instrumento de detección de necesidades referidas al tema de la acción tutorial para aplicar entre sus docentes.

.....

.....

b. En segunda instancia, y a partir del relevamiento anterior, elabore un plan de actividades de capacitación interna para desarrollar en ese marco.

.....

.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

La acción tutorial

FICHA

3

Las siguientes actividades tienen por objetivo proponer modos de intervención que caracterizan a la acción tutorial.

ACTIVIDAD N° 1



a. ¿Qué características asume la función tutorial en la tarea docente cotidiana?

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



b. Complete el siguiente cuadro presentando algunas acciones posibles para llevar a cabo en su institución, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos mencionados en el texto seleccionado.



Aspectos	Acciones
Promoción de las relaciones interpersonales	
Atención a la diversidad	
Desarrollo autónomo del aprendizaje	

c. Uno de los aspectos que abarca la acción tutorial refiere a la realización de un seguimiento y evaluación del proceso individual de los alumnos. Elabore, junto con el equipo docente de su institución, un instrumento que permita realizar el seguimiento de los alumnos.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 3



a. Teniendo en cuenta el concepto de “ayuda pedagógica”, elabore un listado de principios que tendría en cuenta para trabajar con los alumnos a partir de la concepción de la pedagogía de la comprensión.

(A modo de ejemplo le ofrecemos algunos aspectos que podría considerar: inclusión de distintas vías de acceso al conocimiento, consideración de los distintos tipos de inteligencias, propuesta de actividades que impliquen todos los niveles de comprensión, etc)

Objetivos de la acción tutorial

FICHA

4

La implementación de la acción tutorial se puede sistematizar a través de la elaboración y desarrollo de proyectos específicos de orientación y tutoría. Las actividades propuestas a continuación ofrecen elementos para la construcción de dichos proyectos.

ACTIVIDAD N° 1



Una vez establecidos los acuerdos en el marco del PEI, es posible elaborar un proyecto específico para la acción tutorial. Para ello se propone contemplar tres grandes cuestiones:

- Momentos de la acción tutorial
- Actividades y recursos para la acción tutorial
- Actores responsables

Escriba un objetivo para la acción tutorial en su institución y complete el siguiente cuadro:

Objetivo:		
Momentos	Actividades y recursos	Responsables

ACTIVIDAD N° 2



a- Lea el siguiente texto:

El proyecto específico de orientación y tutoría de la institución debe tener en consideración, como mínimo, los siguientes apartados:



(continúa)



(continuación)

- **Momentos:** de la acción tutorial, considerando que en cada uno de ellos debe primar un determinado tipo de actividad, según las necesidades prioritarias de los alumnos en cada momento: bienvenida e integración a la institución, nivel, ciclo o curso; seguimiento del proceso educativo y adopción de medidas reguladoras; y orientación personal, profesional y académica.
- **Actividades a desarrollar y recursos necesarios.** Deben considerarse y programarse tanto actividades colectivas (por ejemplo: determinar el contenido de los encuentros de tutoría grupal; programar actividades de grupo o institucionales que favorecen la bienvenida y la orientación; considerar los intercambios a realizar con la familia; o definir el tipo de coordinación entre el equipo docente) como actividades individuales (por ejemplo: definir número y objetivo de las entrevistas individuales con alumnos, familia o de tipo mixto; determinar las responsabilidades individuales que asumen los docentes). El desarrollo de estas actividades debe prever los recursos necesarios, tanto de tipo instrumental (documentos informativos, programación de aula del grupo clase, etc.) como de tipo organizativo (aulas disponibles, horarios para entrevistas, etc.) como recursos humanos y de equipos pedagógicos (dedicación individual, previsión de la intervención de los equipos psicopedagógicos, intervención de familiares de alumnos, etc.)
- **Actores** que van a desarrollar la acción tutorial: equipo directivo y equipos docentes (departamentos, seminarios, equipos de curso o equipos educativos), equipos psicopedagógicos de apoyo a la institución, y agentes institucionales (servicios sociales, sanitarios, etc.) que pueden precisarse de forma circunstancial.

b- Teniendo en cuenta el texto anterior, diseñe un proyecto específico para su institución incluyendo los items propuestos, sobre la base del objetivo planteado en la actividad N° 1, o en el caso que lo considere necesario puede proponer uno nuevo.

Objetivo:		
Momentos	Actividades y recursos	Actores



Orientaciones para el análisis de las respuestas de la ficha N° 4



Actividad 1

Las decisiones posibles son evidentemente muchas. En todo caso, debe tratarse de acuerdos de carácter general. A continuación se presentan dos ejemplos:

- La institución dispondrá de un plan de atención y bienvenida para los alumnos de nuevo ingreso. La finalidad de este plan será ayudar a los alumnos a integrarse a la dinámica de la institución.
- El seguimiento de cada alumno es un requisito. Para facilitar este seguimiento se elaborarán pautas de registro y se establecerán criterios sobre cuándo recolectar la información que permita conocer mejor a cada alumno.

Momentos	Actividades y recursos	Agentes
Como mínimo, una vez durante el curso (antes de llegar a la mitad)	Entrevista individual (como mínima) con la familia de cada alumno Recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo: horario específico • Espacio • Guión orientativo • Registro de datos 	Habitualmente el docente.

Actividad 2

a y b-. También en este caso existe una gran diversidad de acuerdos posibles. Es importante tener en cuenta en la realización del diseño solicitado su coherencia con el PEI, su viabilidad y el consenso o grado de aceptación interna.

La dimensión individual de la acción tutorial

FICHA

5

En el manual se plantea que la acción tutorial tiene como destinatarios principales a los alumnos, y que es inherente al trabajo docente. En algunas ocasiones la tutoría puede desarrollarse en forma global, con un grupo-clase. En otras, en cambio, se requiere del trabajo individual con un alumno que lo necesite.

En esta ficha se presenta una situación problemática que plantea el caso de un alumno y se invita al equipo directivo y docente de la institución a planificar una acción tutorial específica.

ACTIVIDAD N° 1



A continuación se propone una actividad que puede ser realizada junto con el equipo docente de E.G.B 3 de su institución, donde se presenta el siguiente caso:

Javier es un alumno que se encuentra cursando el último año de EGB 3. Se trata de un alumno que, a lo largo de todo el ciclo, ha ido progresando en su aprendizaje en base a su buena disposición y esfuerzo, aunque sin destacarse de manera especial. En el presente curso, en cambio, Javier parece otro: se lo ve despreocupado, falta de interés. No ha presentado algunos trabajos y otros no están bien realizados, a diferencia de lo que era habitual en años anteriores.

El equipo docente ha detectado el problema de rendimiento, y se plantea como hipótesis posible, una falta de motivación. A priori no quedan claros los motivos de esta desmotivación. En todo caso, se observa la necesidad de llevar a cabo una acción tutorial dirigida a la solución de esta problemática. Luego de recabar la información complementaria para entender el caso, se llega a la siguiente conclusión:

Javier se encuentra muy presionado por su familia para que siga avanzando en sus estudios más allá del nivel educativo alcanzado por sus padres. Esta presión, sumada a la inseguridad provocada por el final de la EGB y la necesidad de optar por un determinado tipo de estudios, ha provocado una situación de angustia en el chico, que no sabe qué camino seguir ni si podrá responder a las altas expectativas de su familia. La baja de rendimiento provocada por la desmotivación de Javier ha generado, a su vez, más presión familiar.

(continúa)



(continuación)

a- Sugiera 4 acciones que podrían llevar a cabo los docentes, para orientar al alumno y ayudarlo a solucionar su problema.

- 1
- 2
- 3
- 4

b- Para realizar el análisis de la situación:

Indique las fuentes y acciones que utilizaría para obtener información (complete el cuadro):

Fuente	Acciones
Familia	Solicitar una entrevista con el padre y la madre de Javier

ACTIVIDAD N° 2



a- Revise la planificación de la acción tutorial institucional contenida en el PEI de su escuela, ¿Están contemplados los espacios y tiempos para dedicarse al trabajo particular con un alumno que presenta una problemática específica? Si están contemplados indique cuáles.

-
-
-

¿Cree que podrían ser modificados para optimizar su prestación? ¿Cómo?

-
-
-

(continúa)



(continuación)

Si no están contemplados indique qué tiempos y espacios podría disponer la institución para esta tarea.

.....

.....

.....



Orientaciones para el análisis de las respuestas de la ficha N° 5

Actividad I



a y b- Ante el problema que presentaba Javier, en primer lugar se intentó analizar la situación para poder formular hipótesis solventes sobre sus causas. A continuación se puede ver un ejemplo de fuentes a las cuáles se podría recurrir y de técnicas o acciones que se podrían implementar a término para conseguir información. Puede compararlo con la propuesta obtenida en el grupo.

Fuente	Técnica o acción
Familia	Entrevista con el padre y la madre de Javier
Alumno	Entrevista
Alumno	Observación sistemática de Javier durante algunos días
Alumnos	Hablar informalmente con algunos alumnos
Equipo docente	Hablar con anteriores docentes de Javier
Expediente académico	Consultar la documentación

Utilizar diversas fuentes de información y aplicar diferentes técnicas le permitirá al docente triangular, es decir, relacionar las distintas informaciones recogidas desde perspectivas distintas y compararlas.

c. Entre las acciones posibles que podría realizar el docente para orientar al alumno y ayudarlo a solucionar su problemática se pueden apuntar las siguientes:

Finalidad	Orientación	Destinatario/s
Orientación académica	Reflexión sobre las expectativas familiares y sus consecuencias positivas y negativas	Familia
Orientación académica	Reflexión y verbalización de la problemática	Alumno

(continuación)

Orientación académica y profesional	Descripción de las opciones académicas y profesionales posteriores a la EGB y alguna bibliografía sobre la cuestión	Alumno
Orientación académica	Coordinación del equipo docente para estimular positivamente a Javier y ayudarlo a crear expectativas positivas y confianza en sus posibilidades	Equipo docente

Actividad N° 2

Para que la acción tutorial sea llevada a cabo de manera adecuada se requiere de ciertas condiciones institucionales facilitadoras: La resolución de esta actividad hace necesario que Ud. revise las condiciones previstas en el PEI, planteando las modificaciones concretas para el logro de tal fin.

Instrumentos para la acción tutorial individual

FICHA

6

En esta ficha se aborda, por un lado, una cuestión referida a la dimensión individual de la acción tutorial: la comunicación con las familias de los alumnos y, por otra parte, se proponen algunos recursos e instrumentos de recolección de información para la función tutorial.

ACTIVIDAD N° 1



El intercambio de información y el diálogo entre el equipo directivo y docente y la familia de los alumnos puede constituir un elemento que ayude de manera relevante a mejorar el aprendizaje y llevar a cabo la acción tutorial.

a. Analice la práctica que se da en su institución en lo que se refiere a la comunicación con la familia de los alumnos. Teniendo en cuenta las siguientes alternativas de comunicación: informes, reuniones de padres, entrevistas u otras, ¿cuál/es considera más adecuada/s para favorecer la acción tutorial? Fundamente su respuesta.

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



La entrevista es una técnica de gran potencial para la acción tutorial, ya sea en relación con el alumno como con su familia. A continuación, se exponen algunos objetivos de la entrevista.

Las entrevistas pueden emplearse con distintos objetivos que no son excluyentes:

- *Intercambiar información;*
- *Fomentar la participación de la familia en la educación de los hijos;*
- *Informar y orientar a los padres sobre cuestiones referidas al funcionamiento de la institución y del curso;*

(continúa)



(continuación)

- **Orientarlos e intercambiar puntos de vista respecto de la orientación profesional;**
- **Informar sobre el itinerario curricular del alumno de cara a favorecer una decisión más acertada en el momento de la elección académica-profesional.**
- **Tratar sobre estrategias de intervención a nivel familiar y escolar en el caso de alumnos con algún tipo de problemática de aprendizaje.**

a. Elabore un modelo de entrevista que responda a la finalidad de orientación académica de la acción tutorial, que tenga como destinatario a la familia de un alumno de EGB 3 que no ha podido decidir qué opciones tomar respecto del polimodal. Señale los temas centrales a tratar en el transcurso de la entrevista, la información que se desea que brinde la familia y la información que considere que puede servir de orientación a la familia.

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 3: Instrumentos y recursos para la acción tutorial individual



Planificar una acción tutorial en su dimensión individual requiere el uso de instrumentos y de recursos que permitan obtener la información necesaria para llevar a cabo la tarea de orientación que cada alumno requiere.



Entre estos instrumentos podrían mencionarse: cuestionarios, observaciones sistemáticas, registros anecdóticos, entrevistas, etc.

a. ¿Qué instrumentos se utilizan habitualmente en su institución para conocer a sus alumnos y atender sus necesidades desde la acción tutorial?

.....

.....

.....

b. ¿Qué sugerencias le haría a su equipo docente para utilizar de manera óptima los instrumentos señalados? Tenga en cuenta para esta respuesta la finalidad de la acción tutorial, ya sea dirigida a diagnosticar la situación de los alumnos o a desarrollar capacidades cognitivas.

.....

.....

La acción tutorial y los actores institucionales

FICHA

7

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

Esta ficha analiza la participación de los diversos actores institucionales en la función tutorial.

ACTIVIDAD Nº 1



a. Se presenta a continuación un caso de acción tutorial que involucra a todos los actores institucionales.

En una institución que inicia los estudios en tercer ciclo de EGB, se detecta, tras diversos años de experiencia, que los alumnos nuevos presentan problemas de adaptación. Los docentes de tercer ciclo analizan el caso y lo desglosan en los siguientes sub-problemas.

- *Diversos niveles de aprendizajes de los alumnos que ingresan.*
- *Dificultades en la adaptación a los nuevos compañeros.*
- *Dificultades en la adaptación a los nuevos docentes.*
- *Dificultades de comunicación con las nuevas familias.*
- *Gran inseguridad de algunos alumnos.*

Ante esta situación, surge la necesidad de buscar alternativas.

Se crea una comisión de docentes y directivos para realizar una primera propuesta. La comisión establece, en primer lugar, algunas premisas. Parte de la hipótesis de que es básico ayudar a que los nuevos alumnos desarrollen actitudes positivas, por lo tanto las acciones que se acuerden deberían:

(continúa)



(continuación)

- *Crear expectativas positivas.*
- *Facilitar una valoración positiva del tercer ciclo y de la institución.*
- *Proporcionar apoyo y ayuda.*
- *Proporcionar modelos adecuados.*

A continuación elaboran la siguiente propuesta:

Los alumnos del segundo año del tercer ciclo, inician las clases un día antes que los de primero. En ese día preparan su participación en una acción tutorial. Se reúnen en grupos de 9 alumnos por profesor y, con su ayuda, planifican el ingreso de los alumnos nuevos. El objetivo general (de acuerdo con lo que ellos han experimentado el año anterior) es procurar que la entrada de los nuevos compañeros sea agradable y permita una integración gradual y efectiva. Los contenidos son ajustados a cada nuevo curso, pero en general giran en torno a:

- 1) Distribución de los espacios (aulas ordinarias y específicas),*
- 2) Algunos aspectos curriculares (horarios, materias, opcionalidad, evaluación),*
- 3) Soluciones a dudas e inquietudes.*

Las actividades se concretan en grupos de 3 alumnos y se consensúan con el docente. Se elaboran y seleccionan materiales específicos (plano de la escuela, horarios previstos, listado de profesores).

Al día siguiente, cada grupo de 3 alumnos recibe a tres alumnos nuevos y se encarga de su integración el primer día de curso. En cada una de las aulas, un profesor cuida de la integración entre los alumnos que ingresan y los que ya se encontraban en la escuela.

b. *¿Responde la propuesta a los subproblemas detectados por la institución al analizar el problema de los nuevos alumnos que no se adaptan?*

.....

.....

c. *¿A qué finalidades de la acción tutorial se atiende con esta actividad, tanto para los alumnos nuevos como para los de segundo año de EGB3?*

(continúa)



(continuación)

Finalidades	Alumnos nuevos	Alumnos de segundo año
Desarrollar habilidades básicas		
Incrementar el autoconocimiento y la autoestima		
Orientar académica y profesionalmente		

d. ¿Qué otras decisiones y acciones podrían completar la propuesta de la comisión para responder a todos los subproblemas y a las premisas? Plantee algún ejemplo adecuado a su propia institución.

.....

.....

.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Tareas e instrumentos para el ejercicio del rol tutorial del equipo directivo

FICHA

8

Hasta ahora se ha trabajado sobre el rol tutorial de los docentes. En esta ficha, en cambio, se hace referencia a la acción tutorial de los directivos.

ACTIVIDAD N° 1



a. ¿Cuáles son las principales finalidades de la acción tutorial de los directores en relación con los docentes?

.....

.....

.....

b. Señale el tipo de actividades más frecuentes y los objetivos que se propone en el trabajo con los docentes.

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



Para el equipo directivo, uno de los principales objetivos es lograr una comunicación fluida y una retroalimentación adecuada con los integrantes del equipo docente.



a. Planifique una reunión de trabajo con los docentes teniendo en cuenta los momentos sugeridos en el capítulo 4 del manual.

1. Objetivos.
2. Análisis y evaluación de la realidad.
3. Análisis y evaluación de opciones.
4. Construcción de acuerdos y pautas para la acción.

(continúa)



(continuación)

b. Elabore un Plan de Atención y Bienvenida para los docentes que se incorporan a la institución. Destaque los aspectos que considera que es imprescindible que conozcan. Justifique la selección y prevea instancias para el conocimiento de los aspectos pendientes. Tenga en cuenta los diferentes miembros del equipo que pueden participar en el desarrollo del plan.

ACTIVIDAD N° 3



a. Planifique una reunión para que las familias que se incorporan a la institución conozcan y participen del Proyecto Educativo Institucional. El objetivo de la reunión debe ser facilitar la integración y la colaboración de las familias.



Objetivo

Actividades

b. En una escuela, los docentes de EGB3 detectaron que los padres de los alumnos requieren asistencia y orientación para guiar a sus hijos en las decisiones que deben tomar en relación con su futuro académico y profesional.

Proponga 3 estrategias pertinentes para esta situación que pongan en juego la acción tutorial sobre las familias de los alumnos.

.....

.....

.....

Seguimiento de los aprendizajes

FICHA

9

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

ACTIVIDAD Nº 1



En el capítulo 4, se presenta un modelo de entrevista de seguimiento con los alumnos.



- Proponga este instrumento a los docentes de su escuela.
- Realicen las modificaciones que consideren necesarias.

c. Apliquen la entrevista con uno o dos alumnos de cada ciclo.

d. Analicen las respuestas obtenidas.

e. Diseñen una acción tutorial dirigida a cada alumno entrevistado.

f. Evalúen la validez del instrumento en relación con su objetivo y con la información que se desea obtener.

ACTIVIDAD Nº 2



Uno de los dispositivos a desarrollar para la acción tutorial, es la asamblea del grupo-clase.

- Proponga a un docente de la institución que realice una asamblea de grupo-clase

.....

(continúa)



(continuación)

b. Uno de los aspectos formales para la realización de este dispositivo, consiste en la elaboración de la memoria de la asamblea realizada. Solicite al docente que la comparta en reunión de equipo docente.

c. Con la información obtenida en la memoria, evalúen el funcionamiento del dispositivo. Utilice el siguiente cuadro.

Dimensiones
Rol del coordinador de la Asamblea
Participación de los alumnos
Proceso de toma de decisiones
Aspectos positivos
Aspectos negativos



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Autoevaluación del directivo

FICHA

10

Esta ficha propone una autoevaluación del rol directivo comparando las ideas previas con las respuestas al instrumento de autoevaluación ofrecidos en el manual.

ACTIVIDAD N° 1



a- Una vez realizadas las fichas de actividades del presente manual, se le propone rever las ideas previas expresadas en la ficha N° 1.

Expresa su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

(Coloque una cruz en la columna en blanco en los casos en que Ud acuerde con la expresión propuesta)

b- Justifique su respuesta.

1. La acción tutorial compete a todo el equipo, por lo que cada docente deberá dedicar algunos momentos de clase a la tutoría grupal.	
2. La acción tutorial se verá facilitada cuando el diseño metodológico y organizativo del grupo-clase favorezca la comunicación, la participación de los alumnos y el seguimiento del propio proceso de aprendizaje.	
3. La actitud de diálogo y saber escuchar constituyen elementos claves para posibilitar una adecuada acción tutorial.	
4. Cada clase constituye un determinado ambiente de aprendizaje, resultado de la interrelación de diversas variables (actitudes del docente, organización del espacio y del tiempo, papel asignado al trabajo en equipo, etc.). La configuración de este ambiente dependerá, en gran parte, de la acción coordinada y coherente del equipo docente.	
5. La acción tutorial por parte de cualquier docente debe ser constante ya que, para ayudar a que el aprendizaje sea lo más significativo posible, se requiere que la dinámica grupal sea positiva.	
6. El inicio de un curso requiere prestar una atención muy especial a la acción tutorial escolar. En este sentido, todos los inicios de curso son iguales: requieren conocer al grupo y ayudar a adaptarse a la nueva situación.	

(continúa)

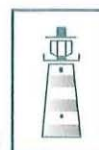


(continuación)

Es importante que el directivo pueda revisar su propio accionar, sobre todo en relación con aquellas facetas del rol que tienden a promover y / o facilitar el desempeño esperado por parte de los docentes.

A continuación se le propone utilizar una parte del instrumento para la autoevaluación del directivo que figura en el manual N° 6, capítulo 4.

c. Utilice los items del instrumento para la autoevaluación del directivo que figura en el manual y analice su estilo de función tutorial en relación con las ideas previas.



Orientaciones para la revisión de las fichas N° 1 y 10



1. Es cierto que la acción tutorial compete a todos los docentes. Pero no es necesario que cada docente deba prever dedicar algunos momentos de clase específicamente a la tutoría grupal. Puede ser que se vea en la necesidad de hacerlo pero, en principio, debería considerar que su intervención de carácter tutorial dirigida al grupo es indisoluble de su tarea general de enseñanza. Al mismo tiempo que imparte la enseñanza debe preocuparse de la acción tutorial. Para que esto sea posible se requiere que la metodología que se lleve a cabo permita conocer la dinámica grupal e intervenir sobre ella (un planteamiento excesivamente centrado en clases magistrales no lo haría posible).

2. Cierto. Esta afirmación completa el comentario realizado en la cuestión anterior.

3. Cierto. Tanto para la acción tutorial dirigida a un alumno individualmente como para la acción tutorial grupal, el estilo relacional y las actitudes del tutor docente constituyen una cuestión clave.

4. Cierto. El ambiente se configurará, en gran parte, a partir de los acuerdos adoptados por los docentes sobre cómo enseñar y sobre qué, cuándo y cómo evaluar y a partir de la coherencia o no coherencia en las intervenciones y los enfoques didácticos de los distintos docentes.

5. Es igualmente cierto.





6. El inicio de un curso requiere prestar una atención muy especial a la acción tutorial, pero no todos los inicios de curso son iguales. En este sentido, deberá planificarse especialmente la acción tutorial dirigida a un grupo-clase que se encuentra en el inicio de un nuevo ciclo educativo o de un nuevo nivel. Los cambios de ciclo, y aún más los de nivel, acostumbra a resultar difíciles para el alumnado, por lo que requiere de una ayuda tutorial que facilite un tránsito no traumático entre el curso anterior y el nuevo curso.



CURSO PARA SUPERVISORES Y
DIRECTORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

**Carpeta
de actividades**

Directores
MODULO III

Índice

Orientaciones generales.....	291
Esquema conceptual.....	293
15. Fichas de Manual N° 7: Gestión Administrativa.....	295
- Orientaciones.....	297
- Esquema conceptual.....	299
- Ficha N° 1: Cuestionario de ideas previas.....	301
- Ficha N° 2: Las tareas administrativas.....	305
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 2.....	307
- Ficha N° 3: Las tareas administrativas en relación con el PEI.....	309
 - Ficha N° 4: Otras formas de gestión administrativa.....	311
 - Ficha N° 5: La información en el marco de la gestión.....	315
- Ficha N° 6: La secretaría de la institución escolar como unidad de gestión.....	319
- Ficha N° 7: La gestión de los recursos en una institución.....	321
 - Ficha N° 8: La gestión de los recursos personales.....	323
- Ficha N° 9: Organización y administración de los recursos materiales ..	327
- Ficha N° 10: Reformulación de las cuestiones iniciales.....	329
- Orientaciones para el análisis de las Fichas N° 1 y 10.....	333
16. Fichas del Manual N° 8: La evaluación institucional.....	337
- Orientaciones.....	339
- Esquema conceptual.....	341
- Ficha N° 1: Cuestionario de ideas previas.....	343
- Ficha N° 2: ¿Qué se entiende por evaluación?.....	347
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 2.....	351
- Ficha N° 3: La evaluación de los aprendizajes.....	353
 - Ficha N° 4: Los criterios de evaluación.....	355
- Ficha N° 5: La autoevaluación institucional.....	361
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 5.....	365
- Ficha N° 6: La implementación de un proyecto de evaluación institucional.....	367
- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 6.....	371
- Ficha N° 7: La evaluación institucional como evaluación de resultados alcanzados.....	373

- Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 7	377
 - Ficha N° 8: La evaluación del currículum	379
 - Ficha N° 9: Los instrumentos de evaluación	383
- Ficha N° 10: Reformulación de ideas previas	389
- Orientaciones para el análisis de las Fichas N° 1 y 10	393

Orientaciones generales

Las actividades que se proponen en este módulo buscan acompañarlo a Ud. en el proceso del uso y manejo de la información, y en las prácticas evaluativas en función de la toma de decisiones.

Ud. encontrará algunas fichas que presentan un carácter teórico con el objetivo de profundizar las diferentes concepciones de la administración y la evaluación del proceso de toma de decisiones en general. Por otro lado, se proponen actividades que se centran en el análisis del uso y la circulación de la información y en la gestión de los recursos en las instituciones escolares. A la vez se brindan herramientas para el mejoramiento de prácticas de evaluación institucional y curricular, incorporando la autoevaluación como proceso de mejora de las prácticas.

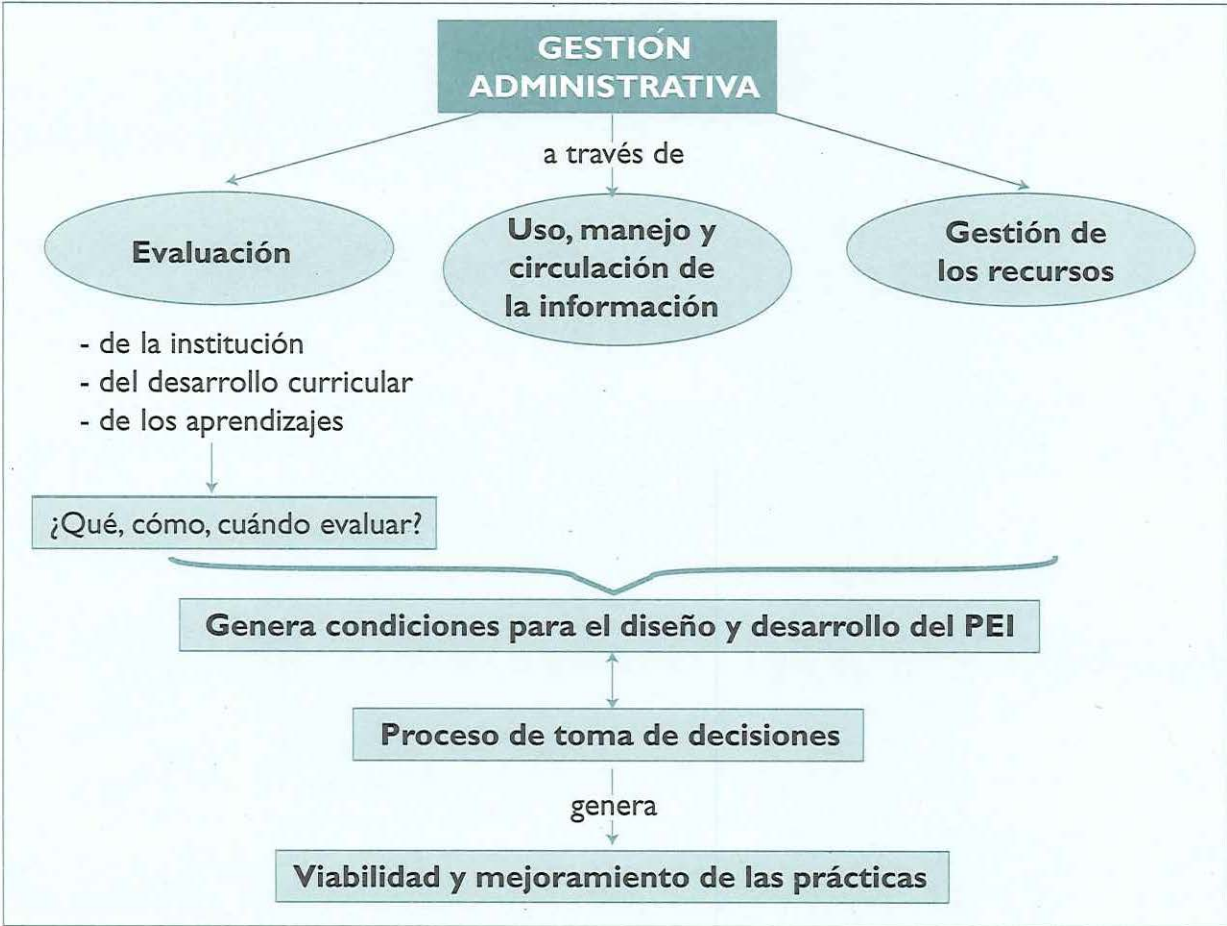
La realización de estas fichas lo ayudará a tomar decisiones fundamentadas en el ámbito de la gestión administrativa.

En este módulo Ud. también, enviará seis fichas a su tutor y el resto las resolverá de forma independiente.

Recuerde que el módulo 3 le ofrece los siguientes materiales:

Manuales	7. Gestión Administrativa 8. La evaluación institucional
Fichas	30 fichas de trabajo, 9 de envío al tutor
Un video	“La toma de decisiones en el ámbito de la gestión”
Un soft informático	“Evaluación institucional”

Esquema conceptual



Manual 7

Gestión Administrativa

15



- Este grupo de fichas de actividades corresponde al Manual N° 7: Gestión Administrativa.
- Para facilitar la resolución de las actividades se sugiere revisar:
 - Orientaciones Generales
 - Introducción

Algunas de las actividades propuestas están acompañadas por orientaciones para el análisis de las respuestas.

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

Orientaciones

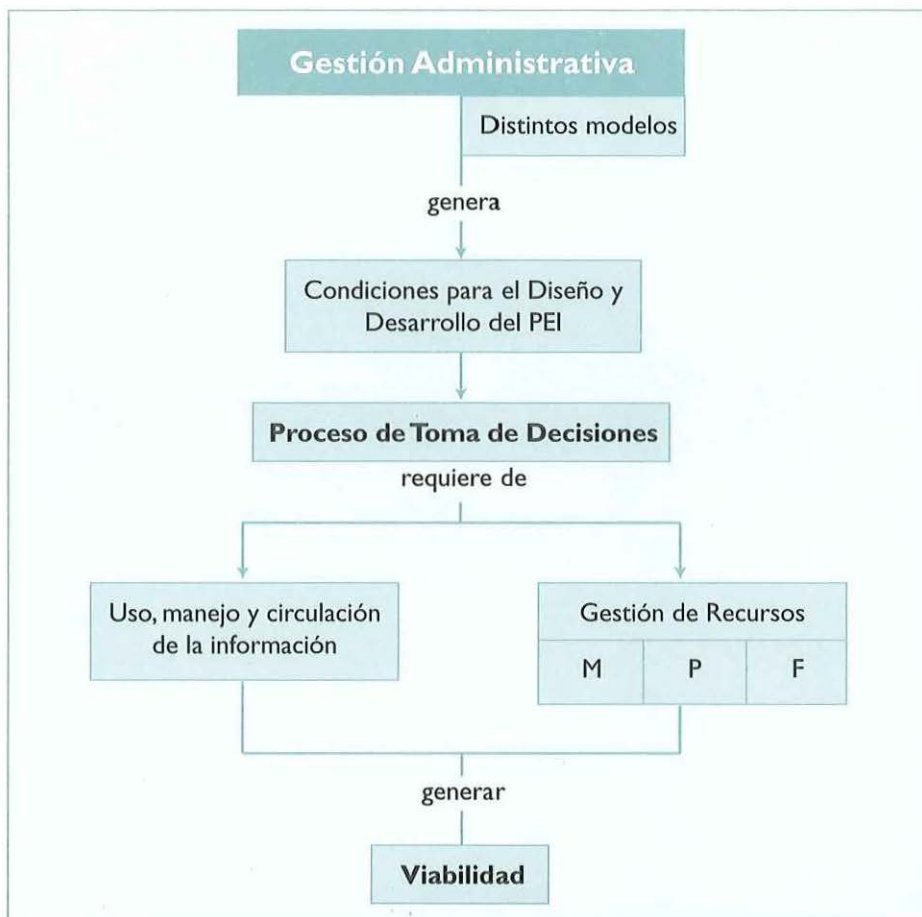
Las fichas del Manual N° 7 están orientadas al análisis y redefinición de las tareas administrativas que se realizan en las instituciones escolares. El objetivo de estas fichas consiste en brindar estrategias y herramientas de acción que le permitan:

- Crear condiciones para el diseño y la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y de las innovaciones.
- Potenciar los procesos de toma de decisiones.

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

- con el video, a partir de situaciones concretas que pueden ser analizadas desde el marco teórico propuesto en el manual;
- con los contenidos trabajados en el manual;
- con las producciones realizadas en los encuentros con el tutor y con los colegas.

Esquema conceptual



Cuestionario de ideas previas



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

Para este fin, integre las experiencias de las que ha participado en la institución a la que pertenece, en relación con la formulación y puesta en marcha del PEI.

ACTIVIDAD N° 1



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

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

1- Administrar consiste en asignar puestos de trabajos con tareas bien delimitadas, alto grado de formalización, autoridad y jerarquía identificadas y control de las disfunciones.

TA PA PD TD

Porque

.....

2- La administración se constituye como el conjunto de acciones a través de las cuales se generan las condiciones necesarias para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Por lo tanto, supone acciones ligadas a la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación del PEI.

TA PA PD TD

Porque

.....

(continúa)



(continuación)

3- La administración supone la construcción de equipos de trabajo para el desarrollo y consecución de tareas específicas, el aprovechamiento de toda la información circulante en la Institución y la creación de una estructura flexible que pueda ser modificada a través de la evaluación permanente.

TA PA PD TD

Porque

4- En el proceso de toma de decisiones no puede quedar escindida la planificación de la ejecución. El que decide es también quien ejecuta.

TA PA PD TD

Porque

5- En los planificadores recae la responsabilidad de la toma de decisiones y en los ejecutores, llevar a cabo lo que otros han decidido. En este proceso, se establecen límites rígidos entre la elaboración y ejecución de las decisiones. Se determina una división en etapas a seguir que no contemplan la realización de ajustes parciales y la incorporación de lo imprevisto.

TA PA PD TD

Porque

6- El trabajo sistemático con la información involucra a diversos actores institucionales, ayuda a detectar situaciones críticas o problemas, tomar decisiones fundamentadas, corregir errores y redireccionar estrategias de acción.

TA PA PD TD

Porque

(continúa)



(continuación)

7- Los supuestos e hipótesis de los actores institucionales, son elementos fundamentales para orientar la recolección y análisis de información.

TA PA PD TD

Porque

8- Los recursos (materiales, funcionales y humanos) son condición de posibilidad de los proyectos y de las acciones planificadas para operacionalizarlos. Los recursos delimitan las acciones y éstas se someten a ellos.

TA PA PD TD

Porque

9- Las necesidades que plantea el desarrollo del curriculum deben ser aquellas que condicionan las modalidades que asume la distribución y el empleo de los recursos y no los recursos los que delimiten aquello que puede ser o no realizados.

TA PA PD TD

Porque

10- La acción administrativa de la institución escolar no debe limitarse a la ejecución de rutinas burocráticas sino integrarse en el proceso de gestión más amplio, sin perder de vista que todas estas acciones se realizan para mejorar y apoyar los aspectos pedagógicos.

TA PA PD TD

Porque



“FICHA CON ORIENTACIONES”

Las tareas administrativas

FICHA

2

A diario un docente, un director, o un supervisor lleva adelante una serie de tareas administrativas: recoge información, confecciona y completa planillas, eleva informes y documentos, actúa en el marco de la normativa vigente, etc., tareas que si no se realizan en un marco general que les dé sentido, corren el riesgo de burocratizarse.

En esta ficha se busca reconocer las tareas administrativas, la información que arrojan e integrarlas en un proceso más amplio ligado a la acción y gestión institucional.

ACTIVIDAD N° 1



a) Escriba diez **tareas administrativas** que cotidianamente realiza como director o supervisor.

Tareas

1-	6-
2-	7-
3-	8-
4-	9-
5-	10-

b) A partir de las tareas administrativas mencionadas, confeccione un listado de las tareas teniendo en cuenta el siguiente cuadro:

Tareas	Responsables	Objetivos	Tiempos

(continúa)

Cuadro N° 1



(continuación)

c) Explícite la información que proporcionan las tareas administrativas que usted realiza y analice la utilidad que tiene la misma para los demás ámbitos de gestión. Complete el cuadro siguiente:

Tareas	Información que proporciona	Sirve para

Cuadro N° 2

ACTIVIDAD N° 2



a) En función del análisis de las tareas abordadas en los puntos anteriores, explícite el tipo de concepción de administración predominante. Tenga en cuenta los conceptos desarrollados en el manual, capítulo I. Fundamente su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....



“FICHA CON ORIENTACIONES”

Orientación para la Ficha N° 2



Actividad N° 1

Es importante que Ud. explicita **todas las tareas** que realiza concretamente en su Institución.

En el apartado a) se le solicita que diferencie las tareas administrativas de otras tareas.

Luego, en el apartado b) se busca analizar detalladamente estas tareas en función de los objetivos que persigue, los responsables y los tiempos dedicados a ellas.

Finalmente en el ítem c) se busca reconocer la información que proporciona cada tarea y determinar la utilidad que tiene para los ámbitos de gestión. El apartado “sirve para” se relaciona en general con el proceso de toma de decisiones.

Algunas de las informaciones que pueden arrojar las tareas administrativas pueden ser:

Por ejemplo

Tarea	Arroja información sobre...
Completar planillas sobre aplazados en Matemática	<ul style="list-style-type: none"> - La enseñanza y el aprendizaje en el área. - La metodología utilizada. - La necesidad de incluir un proyecto específico para abordar la problemática. - Los cursos en los que se da la problemática y si esta problemática aumenta al avanzar en los niveles educativos. - Otros

Es importante considerar en este punto que para poder tomar decisiones, es necesario saber qué factores inciden en estos fenómenos, ya sea promoviéndolos o inhibiéndolos. Para ello, se requiere instrumentar procesos cualitativos de recolección y análisis de información, complementar la información estadística con información

que surja de la observación y entrevista en las realidades concretas en que esos fenómenos suceden.

Se sugiere triangular la información. De esta manera se pretende atenuar los puntos débiles, sesgos o superar las insuficiencias en los instrumentos de medida, obtención de información y evaluación, posibilitando contar con más de una mirada acerca del mismo fenómeno. Los tipos de triangulaciones pueden ser: de métodos, de fuentes, de evaluadores, espacial, etc.

Actividad N° 2

En esta actividad se solicita un análisis más teórico de las tareas explicitadas, con el objetivo de encontrar la concepción de administración que predomina en su institución. Para ello Ud. puede utilizar el desarrollo realizado en los apartados 1.1 y 1.2 del capítulo I del presente manual, en los cuáles se abordan las características principales de un **modelo administrativo racional cientificista** y un **modelo abierto y flexible de la administración**. Es posible que en su institución persistan rasgos de ambos modelos; en caso de ser así, es necesario que sea aclarado y fundamentado.

Las tareas administrativas en relación con el PEI

FICHA

3

Esta ficha se propone abordar las tareas administrativas como el espacio potenciador de las acciones institucionales. Por lo tanto establecer las relaciones que se dan entre éstas y el diseño y desarrollo del PEI.

“La administración puede ser pensada como el conjunto de acciones a través de las cuales se generan las condiciones necesarias para el desarrollo del PEI. Por tanto supone acciones ligadas con la planificación, organización, dirección, coordinación, distribución de recursos y evaluación del PEI”.

ACTIVIDAD N° 1



a) Seleccione cuatro tareas administrativas propuestas en el cuadro N° 2 de la ficha N° 2.

- 1- 2-
- 3- 4-

b) Tomando en cuenta la definición presentada y las tareas seleccionadas en el punto a), identifique aquellas que son **obstaculizadoras** y aquellas que son **facilitadoras** con respecto a las líneas de acción que se desprenden del PEI. Justifique las opciones realizadas.

Tareas administrativas y el PEI

Tareas facilitadoras	Tareas obstaculizadoras

Porque

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



a) Analice las tareas obstaculizadoras identificadas en el punto b) de la actividad N° 1, teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:



- Con respecto a la cantidad de tiempo que se destina a cada tarea:
¿Cuál es la coherencia entre el tiempo destinado a cada una y su prioridad en el marco del PEI?

.....

-¿Se delega y trabaja las tareas y acciones con otros actores institucionales?

.....

.....

- ¿Se revisa el cumplimiento de las tareas pautadas?

.....

-¿Se evalúa la coherencia entre las tareas que se están realizando con las directrices emanadas del PEI?

.....

b) Para superar las tareas obstaculizadoras planteadas en el punto anterior, proponga **3 líneas de acción** concretas que permitan el desarrollo del P.E.I.

Líneas de acción:

.....

.....

.....

Otras formas de gestión administrativa



FICHA DE ENVÍO AL TUTOR					
Nombre y apellido:					
Cargo:					
Código:					
Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

Teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece una forma de **administración ad-hocrática**, se le propone identificar y establecer acciones de mejora acerca de la organización de las personas de la institución en la que Ud. se desempeña.

ACTIVIDAD N° 1



a) Señale la estructura de grupos de trabajo que está funcionando actualmente en su escuela.

.....

.....

.....

b) Exponga dos problemas importantes, en relación con el punto a), que hayan sido detectados y que aún no hayan sido solucionados.

1

2

c) ¿De qué otra manera se podrían organizar a los miembros de la institución?
¿Qué acciones implementaría para favorecer una organización de las personas, en función de la solución de los problemas detectados anteriormente?

(continúa)



(continuación)

Puede organizar las respuestas en el siguiente cuadro:

Problemas	Organización actual	Organización deseable	Acciones
1.			
2.			

ACTIVIDAD N° 2



a) Lea el siguiente caso

...“Un director de una escuela ingresa al establecimiento un lunes a las 7.45 hs. Encuentra frente a su dirección a dos padres que urgentemente quieren verlo por un problema que tiene su hijo con un profesor. La secretaria le plantea una enorme preocupación por no tener la información de planta funcional que tiene que presentar al medio día a la supervisora, y le pide dinero porque tiene que realizar fotocopias.

Un preceptor le comenta que dos alumnos se accidentaron jugando a la pelota, y que hay que llamar a la unidad de emergencias”...

...“El director entra corriendo a la dirección mientras pide que le traigan a los dos chicos accidentados. Llama a la unidad de emergencia. Pregunta a los alumnos qué familiares hay en sus casas. Llama a sus padres. Pide a los padres que lo esperaban que aguarden. Ayuda al secretario con la búsqueda de información, le dice que se comunique con la secretaria de la escuela cercana para obtener los datos que faltan; va a la caja y extrae dinero para darle a su secretaria. Vuelve a la dirección, recibe al médico que revisará a los alumnos. Recibe a los padres que se llevarán a los chicos, da explicaciones por lo sucedido. Hace pasar a los otros padres, quienes le plantean un problema de la corrección de una evaluación realizada por el profesor de matemática”...

Esta situación es parte de la cotidianeidad de las instituciones escolares. La necesidad de tener que tomar decisiones permanentemente ante las urgencias y la variedad de conflictos a resolver —administrativos, pedagógicos, asistenciales— hacen que el hecho de “resolver” sea una tarea por demás compleja.

(continúa)



(continuación)

b) Analice la toma de decisiones y las acciones de este caso, a partir de los siguientes interrogantes:

- ¿qué capacidad de delegar posee este director?,
- ¿cómo se manejan los recursos de caja chica?,
- ¿qué papel desempeñan en la escuela los jefes de departamento de áreas?
- ¿cómo se distribuyen las tareas el director, vice-director y el secretario?

.....

.....

.....

c) ¿De qué otra manera se podría resolver esta situación?

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 3



Ahora, desde el desempeño de su rol:

a) ¿Cuáles son las decisiones que toma en el transcurso de la semana? Enúncielas.

.....

.....

.....

b) Clasifique la información anterior teniendo en cuenta el ámbito de gestión al que pertenece.

Ámbitos de la gestión	Decisiones
Académico-curricular	
Gobierno institucional	

(continúa)



(continuación)

Administrativo	
de los Recursos Humanos	
de los Servicios	

c) A partir de la información recabada en el cuadro, analice:

¿Se sobredimensionan algunos ámbitos en desmedro de otros? ¿Cuáles? Exponga dos o tres causas posibles.

.....

.....

.....

d) Diseñe, con los recursos existentes, una propuesta para mejorar el funcionamiento de la organización. Para ello tenga en cuenta: delegación de funciones, reorganización de las tareas, cambios en la estructura, creación de unidades *ad-hoc*, etc.

.....

.....

.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de la Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

La información en el marco de la gestión

FICHA

5

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

Las instituciones educativas poseen numerosa cantidad de información en relación con una amplia variedad de temas, entre otros aquellos vinculados con la matrícula, repitencia, deserción, o, datos e informaciones provenientes de observaciones de clases realizadas por el director, actas de reuniones de trabajo, etc.

Esta ficha aborda el proceso de recolección y análisis de información, enfatizando cómo utilizarla en la toma de decisiones, así como en la elaboración de estrategias de acción.

ACTIVIDAD N° 1



a) Teniendo en cuenta los datos de su institución, complete los siguientes cuadros:



Alumnos por grupo	Matriculación 1º año	Matriculación 2º año	Matriculación 3º año	Matriculación 4º año	Matriculación 5º año	Matriculación 6º año	Matriculación 7º año
1985							
	1986						
		1987					
			1988				
				1989			
					1990		
						1991	
							1992

(continúa)



(continuación)

Alumnos por grupo	Repitencia 1 ^{er} año	Repitencia 2 ^{do} año	Repitencia 3 ^{er} año	Repitencia 4 ^{to} año	Repitencia 5 ^o año	Repitencia 6 ^{to} año	Repitencia 7 ^{mo} año
1985							
	1986						
		1987					
			1988				
				1989			
					1990		
						1991	
							1992

Alumnos por grupo	Deserción 1 ^{er} año	Deserción 2 ^{do} año	Deserción 3 ^{er} año	Deserción 4 ^{to} año	Deserción 5 ^o año	Deserción 6 ^{to} año	Deserción 7 ^{mo} año
1985							
	1986						
		1987					
			1988				
				1989			
					1990		
						1991	
							1992

b) Establezca, como mínimo, tres conclusiones que se pueden extraer a partir de estos datos.

Posibles ejes para las conclusiones:

- Cantidad de alumnos que repiten.
- ¿En qué años se produce el mayor porcentaje de repitencia?
- ¿En qué ciclo se concentra el mayor índice de repitencia?
- ¿Qué cantidad de alumnos abandonan la escuela?
- ¿En qué año se produce el mayor índice de abandono?
- ¿En qué ciclo se concentra el mayor índice de abandono?
- ¿En qué medida la repetición está vinculada con la deserción escolar?

Conclusión 1

Conclusión 2

Conclusión 3

(continúa)



(continuación)

c) ¿Qué otra información considera importante para cruzar con la extraída del cuadro?

1

2

ACTIVIDAD N° 2



a) A partir de las conclusiones en la actividad anterior, seleccione una situación problemática. Realice el proceso sistemático de construcción de información teniendo en cuenta el gráfico N° 7 del capítulo 2.

Tenga en cuenta que en este proceso las fases no se cumplen rígidamente, sino que puede haber constantes avances y retrocesos.

Delimitación de la situación problemática:

.....

Recolección de la información (tipo de información y forma de recolección):

.....

.....

Análisis de la información / Elaboración de explicaciones posibles:

.....

.....

Toma de decisiones (utilización de la información):

.....

• Elaboración del Plan de Acción (objetivos, responsables, recursos, otros)

Objetivos	Acción	Responsables	Recursos		
			M	P	F



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de la Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

La secretaría de la institución escolar como unidad de gestión

FICHA

6

Las actividades que se realizan en la secretaría tienen un alto grado de especificidad, ya que la mayoría de las veces, sus tareas se encuentran altamente pautadas o normadas. Sin embargo este órgano es esencial para que puedan desarrollarse en otras áreas o dependencias las actividades específicamente pedagógicas que lleva adelante la institución.

Esta ficha se propone trabajar las relaciones entre las actividades que se desarrollan en la secretaría y su aporte para aquellas tareas pedagógicas que se llevan a cabo.

ACTIVIDAD N° 1



a) Identifique las acciones que se realizan en cada uno de los bloques que componen una secretaría, y establezca en qué medida cada una de ellas se vinculan con una planificación global de toda la institución.

Bloques	Acciones	Vinculación Planificación Global
Registro y archivo de documentos.		
Relaciones y comunicaciones institucionales.		
Atención e información al público.		
Soporte a las actividades educativas y generales de la institución.		
Gestión académica y administrativa general.		

(continúa)



(continuación)

b) Desde los objetivos propuestos en el PEI de su institución, identifique cuáles son los bloques que se encuentran menos vinculados con la planificación global y determine:

Bloque	Aspectos a modificar	¿Por qué?	¿Cómo lo haría?

c) A partir de la identificación realizada en el punto anterior, planifique tres acciones concretas para revertir esta situación.

Objetivo:

Acciones	Recursos			Responsables	Tiempo
	P	M	F		
1.					
2.					
3.					

La gestión de los recursos en una institución

FICHA

7

La gestión de los recursos con los que cuenta la institución escolar debe estar al servicio de las distintas acciones que se derivan del PEI, y no dejar que los proyectos que se llevan a cabo, sean sólo en función de los recursos disponibles en ese momento.

Es responsabilidad del equipo de conducción tomar decisiones respecto de la distribución de recursos y priorización de proyectos en relación con lo establecido en el PEI.

El objetivo de esta ficha es profundizar el análisis de la distribución y uso de los recursos, y su relación con las líneas prioritarias de las instituciones.

ACTIVIDAD N° 1



a) Teniendo en cuenta las acciones emprendidas y sus objetivos, verifique cómo se distribuyen los recursos en la institución en que Ud. trabaja. Organice la información en el siguiente cuadro:



Acciones	Objetivo	Recursos personales	Recursos Funcionales	Recursos Materiales
¿Qué actividades desarrolla la institución?	¿Para qué?	¿Quiénes son los responsables?	¿Qué tiempo lleva? Presupuesto	¿Qué materiales, espacios, es necesario asignar?

b) Establezca cuáles son las acciones prioritarias de la institución y en función de ello explicita si es adecuada la distribución que se hace de los recursos. Fundamente su respuesta.

(continúa)



(continuación)

c) En caso de ser necesario, cómo asignaría, reorganizaría y/o distribuiría los recursos de acuerdo con las acciones prioritarias establecidas en el punto b.

.....

.....

La gestión de los recursos personales

FICHA

8

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	N° Destinatario	Nivel	Escuela

En el capítulo 4 del manual, sobre la gestión de los recursos personales, se enfatiza la importancia del trabajo en equipo y su incidencia en la realización de los distintos proyectos que lleva adelante la institución.

En esta perspectiva dinámica de participación, directivos y supervisores deben realizar un importante trabajo de liderazgo institucional.

La siguiente ficha tiene como objetivo la identificación del tipo de cultura predominante en su institución, y la planificación consecuente de acciones para la conformación de equipos de trabajo.

ACTIVIDAD N° 1



a) Describa brevemente la historia de la institución, teniendo como eje la constitución de los equipos.

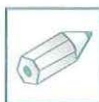
.....

.....

.....

b) Identifique tres indicadores que caractericen a la cultura balcanizada y colaborativa respectivamente en la descripción anteriormente realizada.

(continúa)



(continuación)

Cultura Balcanizada	Cultura Colaborativa
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Fundamente su respuesta.



c) Pensando en la institución ¿Qué acciones sugiere para avanzar en la constitución de una cultura colaborativa en la institución en la que Ud. trabaja? Organice la información en el siguiente cuadro.

Acciones (cuáles, por qué y para qué):

.....

.....

Caracteres

Relaciones	Formas de trabajo	Identificación personal	Condiciones organizativas

d) Analice las ventajas y las desventajas de la cultura colaborativa.

Ventajas	Desventajas

ACTIVIDAD N° 2



a) Identifique los equipos de trabajo que funcionan en la institución, quiénes los conforman y qué objetivos persiguen.

Equipos	Integrantes	Objetivos

b) Enumere por lo menos dos factores que faciliten y dos que obstaculicen la posibilidad de generar grupos *ad-hoc*.

Factores			
Facilitadores	¿Por qué?	Obstaculizadores	¿Por qué?
1.			
2.			
3.			
4.			

c) Elabore tres estrategias para favorecer, al interior de la institución, la conformación de grupos *ad-hoc*?

- Estrategia 1
-
- Estrategia 2
-
- Estrategia 3
-



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de la Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Organización y administración de los recursos materiales



Se considera que la organización del espacio es importante en la distribución de los recursos materiales.

Como se menciona en el capítulo 5, a veces se tiende a pensar que el espacio institucional forma parte de lo “dado”, e instala a sus miembros frente a un lugar en el que se tiene escasas posibilidades de actuar.

El objetivo de la ficha es identificar las posibilidades y limitaciones del espacio y las tareas que allí se realizan, reflexionando acerca de las formas en que se organiza en función de la consecución de los objetivos planteados en el PEI.

ACTIVIDAD N° 1



a) Identifique el espacio y las tareas que los distintos miembros de su institución desarrollan en ella.



Espacios para...

los alumnos tanto dentro como fuera del aula	el encuentro y trabajo de docentes	encuentros del tutor con un grupo de alumnos, o con ellos individualmente	el encuentro del equipo directivo con el equipo docente	otros

b) Para completar el punto anterior realice el plano de su institución e identifique el espacio y las tareas que los distintos miembros allí desarrollan.

(continúa)



(continuación)

b. 1) Analice la existencia o no de espacios flexibles y fijos.

b. 2) En caso de existir espacios fijos y uniformes, y en la medida de lo posible, proponga modificaciones del espacio (puede utilizar el plano ya realizado), fundamentando su redistribución.

c) ¿Qué **posibilidades** brinda el espacio de la escuela, tal como está organizado, para el desarrollo del P.E.I.? Enuncie por lo menos tres.

Posibilidad 1

.....

Posibilidad 2

.....

Posibilidad 3

.....

d) ¿Qué **limitaciones** brinda el espacio de la escuela, tal como está organizado, para el desarrollo del P.E.I. Enuncie por lo menos tres.

Limitación 1

.....

Limitación 2

.....

Limitación 3

.....

e) Redefina la organización del espacio a partir de las limitaciones detectadas. Para esto tenga en cuenta:

- Los objetivos
- Las tareas
- Las personas

.....

.....

.....

Reformulación de las cuestiones iniciales



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

ACTIVIDAD N° 1



a. Vuelva a completar los 10 ítems que siguen. Si puede, hágalo con el/los colegas con que haya trabajado con estas fichas, durante la primera etapa.

b. Fundamente su respuesta.

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

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

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

1- Administrar consiste en asignar puestos de trabajo con tareas bien delimitadas, alto grado de formalización, autoridad y jerarquía identificadas y control de las disfunciones.

TA PA PD TD

Porque

2- La administración se constituye como el conjunto de acciones a través de las cuales se generan las condiciones necesarias para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Por lo tanto, supone acciones ligadas a la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación del PEI.

TA PA PD TD

Porque

(continúa)



(continuación)

3- La administración supone la construcción de equipos de trabajo para el desarrollo y consecución de tareas específicas, el aprovechamiento de toda la información circulante en la Institución y la creación de una estructura flexible que pueda ser modificada a través de la evaluación permanente.

TA PA PD TD

Porque

4- En el proceso de toma de decisiones no puede quedar escindida la planificación de la ejecución. El que decide es también quien ejecuta.

TA PA PD TD

Porque

5- En los planificadores recae la responsabilidad de la toma de decisiones y en los ejecutores, llevar a cabo lo que otros han decidido. En este proceso, se establecen límites rígidos entre la elaboración y ejecución de las decisiones. Se determina una división en etapas a seguir que no contemplan la realización de ajustes parciales y la incorporación de lo imprevisto.

TA PA PD TD

Porque

6- El trabajo sistemático con la información involucra a diversos actores institucionales, ayuda a detectar situaciones críticas o problemas, tomar decisiones fundamentadas, corregir errores y redireccionar estrategias de acción.

TA PA PD TD

Porque

7- Los supuestos e hipótesis de los actores institucionales, son elementos fundamentales para orientar la recolección y análisis de información.

TA PA PD TD

Porque

(continúa)



(continuación)

8- Los recursos (materiales, funcionales y humanos) son condición de posibilidad de los proyectos y de las acciones planificadas para operacionarlos. Los recursos delimitan las acciones y éstas se someten a ellos.

TA PA PD TD

Porque

.....

.....

9- Las necesidades que plantea el desarrollo del curriculum deben ser aquellas que condicionan las modalidades que asume la distribución y el empleo de los recursos y no los recursos los que delimiten aquello que puede ser o no realizado.

TA PA PD TD

Porque

.....

.....

10- La acción administrativa de la institución escolar no debe limitarse a la ejecución de rutinas burocráticas sino integrarse en el proceso de gestión más amplio, sin perder de vista que todas estas acciones se realizan para mejorar y apoyar los aspectos pedagógicos.

TA PA PD TD

Porque

.....

.....



“FICHA CON ORIENTACIONES”

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



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

- 1- *Administrar consiste en asignar puestos de trabajo con tareas bien delimitadas, alto grado de formalización, autoridad y jerarquía identificadas y control de las disfunciones.*

Esta afirmación corresponde a un modelo de administración específico: tradicional. Este modelo llevado a la institución educativa permitió que cada uno de sus miembros tuviera una tarea clara y predefinida. La conducción se identificó con el control de las acciones para el cumplimiento de lo fijado y, en todo caso se intentó reducir la distancia entre lo planificado y lo actuado, evitando los desvíos y las disfunciones. Los roles de conducción se configuraron, de este modo, apegados a lo normado, ya sea para cumplir con las normas o para hacer que otros la cumplan. Lo administrativo se volvió una tarea en sí, desvinculada de la función central para la que había sido configurada.

- 2- *La administración se constituye como el conjunto de acciones a través de las cuales se generan las condiciones necesarias para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Por lo tanto, supone acciones ligadas a la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación del PEI.*

Se está de acuerdo con esta afirmación, ya que supone un modelo de administración suficientemente abierto y flexible, de modo tal que pueda dar respuesta a las demandas cambiantes de la institución. Un modelo que potencia su desarrollo y crecimiento, que resignifica lo administrativo en función de lo pedagógico.

Para que las acciones administrativas generen condiciones para el desarrollo del PEI, es necesario que se centren tanto en los procesos como en los resultados, tanto en los contenidos como en la forma. En este marco, es el equipo de conducción el encargado de articular las acciones y roles asignados, con la necesaria flexibilidad para revisarlos, generando nuevas formas de acuerdo a las necesidades institucionales planteadas en el PEI.

- 3- *La administración supone la construcción de equipos de trabajo para el desarrollo y consecución de tareas específicas, el aprovechamiento de toda la información circulante en la Institución y la creación de una estructura flexible que pueda ser modificada a través de la evaluación permanente.*

De acuerdo. Sin embargo, es necesario aclarar que se plantea desde un modelo de administración *ad-hocrática*. Pensar la administración *ad-hocrática* no necesariamente implica desechar la estructura administrativa con la que se trabaja en una institución, sino considerar la posibilidad de modificarla en función de las necesidades priorizadas en la institución; es decir en función de las necesidades emanadas del PEI. Configurar este modelo, flexible y abierto, facilitará redefinir lo que se hace en cada momento y situación particular, estar abierto a lo imprevisto.

- 4- *En el proceso de toma de decisiones no puede quedar escindida la planificación de la ejecución. El que decide es también quien ejecuta.*

La apreciación es adecuada. El proceso de toma de decisiones debe contemplar la implementación de la decisión. Ejecución y planificación forman parte de un mismo proceso que procura otorgar viabilidad a los proyectos.

- 5- *En los planificadores recae la responsabilidad de la toma de decisiones y en los ejecutores, llevar a cabo lo que otros han decidido. En este proceso, se establecen límites rígidos entre la elaboración y ejecución de las decisiones. Se determina una división en etapas a seguir, que no contemplan la realización de ajustes parciales y la incorporación de lo imprevisto.*

En desacuerdo con esta afirmación. La toma de decisiones debe ser fruto de las decisiones compartidas por todos los miembros de la institución, lo que requiere la intención de promover y garantizar la participación de los diferentes estamentos que componen la comunidad educativa. Este planteamiento se entiende desde un modelo reactivo en el cual los miembros actúan de manera aislada estableciéndose límites rígidos entre los que planifican y ejecutan las decisiones. Frente a los problemas se tiende a “apagar incendios” y los esfuerzos de los miembros, al no ser sostenidos por la institución, suelen perderse.

- 6- *El trabajo sistemático con la información involucra a diversos actores institucionales, ayuda a detectar situaciones críticas o problemas, tomar decisiones fundamentadas, corregir errores y redireccionar estrategias de acción.*

Totalmente de acuerdo con esta afirmación. En el marco de la gestión de las instituciones educativas, los procesos de recolección y análisis de la información ocupan un lugar central; tienen por finalidad estudiar una situación en particular con del objeto de mejorarla. La información está al servicio de la toma de decisiones.

El trabajo con la información no puede quedar en manos de unos pocos, sino por lo contrario es responsabilidad del equipo directivo y docente compartir los procesos de recolección y posterior análisis de la información. Este trabajo conjunto no favorece sólo una mayor adquisición de conocimiento sino también la planificación de acciones más coherentes y de mayor calidad.

- 7- *Los supuestos e hipótesis de los actores institucionales, son elementos fundamentales para orientar la recolección y análisis de información.*

Afirmación incompleta. Se considera incompleta porque son los problemas a los que se busca dar respuesta los que orientan la recolección de la información.

Las hipótesis son explicaciones tentativas a esos problemas que deben ser puestas a prueba en los procesos de indagación de la realidad institucional.

El PEI también permite guiar estos procesos fundamentales a partir de los objetivos institucionales que plantea.

8- Los recursos (materiales, funcionales y humanos) son condición de posibilidad de los proyectos y de las acciones planificadas para operacionalizarlos. Los recursos delimitan las acciones y éstas se someten a ellos.

En desacuerdo con esta afirmación. La planificación y uso de los recursos según esta afirmación deja en segundo plano las orientaciones que marcan los objetivos institucionales. De ser un medio, se constituyen en un fin. Es cierto que cada acción exige un determinado soporte organizativo (humano, material o funcional), su especificación para facilitar la viabilidad del plan es una cuestión que debe considerarse en cada caso particular. Se acepta que no existe una única forma para organizarlos y utilizarlos por tanto, son los objetivos y prioridades de la institución los que definen como se van a utilizar y distribuir los recursos.

9- Las necesidades que plantea el desarrollo del currículum deben ser aquellas que condicionan las modalidades que asume la distribución y el empleo de los recursos y no los recursos los que delimiten aquello que puede ser o no realizados.

De acuerdo con esta afirmación. A partir de ella se postula la idea de que es la elaboración y planificación de los proyectos la que establece la distribución y el uso de los recursos, y no viceversa. De esta manera se contrarrestan los efectos de una distribución que precede a la planificación, que muchas veces parecen inmodificables.

10- La acción administrativa de la institución escolar no debe limitarse a la ejecución de rutinas burocráticas sino integrarse en el proceso de gestión más amplio, sin perder de vista que todas estas acciones se realizan para mejorar y apoyar los aspectos pedagógicos.

De acuerdo. Esta cita resignifica el concepto de la administración y lo reposiciona en el marco más amplio de las acciones que se realizan en las instituciones educativas. Abordar lo administrativo al servicio de la gestión implica articularla con el resto de las funciones, tareas y actividades que se desarrollan. En este sentido puede entenderse a la administración como un medio que posibilita el desarrollo de las directrices institucionales; se la comprende como una tarea logística que se realiza en función de una estrategia.

Manual 8

La evaluación institucional

16



- Este grupo de fichas de actividades corresponde al Manual N° 8: La evaluación institucional.
- Para facilitar la resolución de las actividades se sugiere revisar:
 - Orientaciones Generales
 - Introducción

Algunas de las actividades propuestas están acompañadas por orientaciones para el análisis de las respuestas.

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

Orientaciones

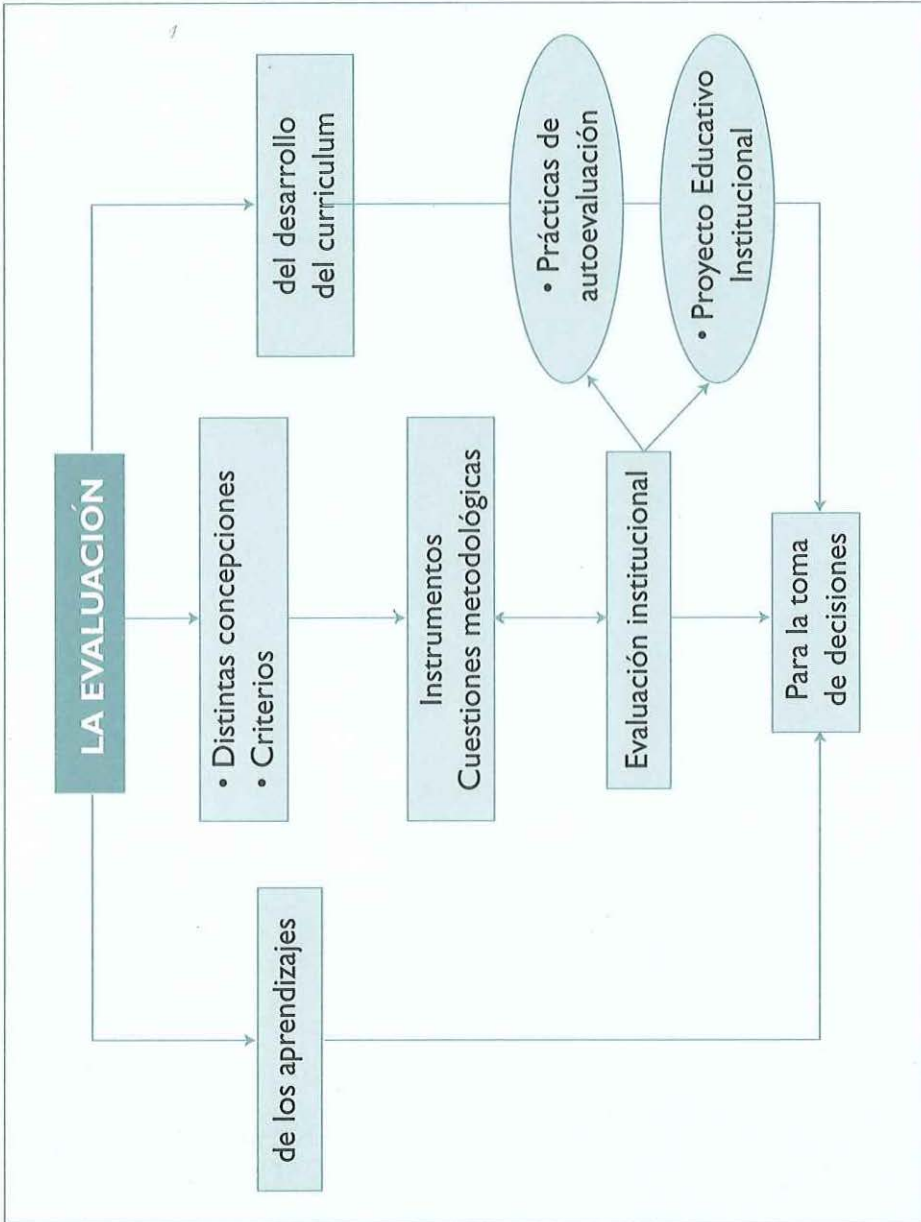
• Las fichas del Manual N° 8 están orientadas al análisis y revisión de las concepciones de evaluación que impregnan las prácticas institucionales. El objetivo de estas fichas consiste en brindar estrategias y herramientas de acción que le permitan:

- Desarrollar una visión integral de los procesos institucionales a través de la evaluación.
- Potenciar los procesos de toma de decisiones.
- Incorporar la autoevaluación institucional como práctica de mejoramiento de las prácticas.
- Analizar y planificar la incorporación de instrumentos de evaluación institucional, del curriculum y de los aprendizajes.

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

- Con el video, a partir de situaciones concretas que pueden ser analizadas desde el marco teórico propuesto en el manual;
- con los contenidos trabajados;
- con las producciones realizadas en los encuentros con el tutor y con los colegas.

Esquema conceptual



Cuestionario de ideas previas



Esta ficha le propone analizar su concepción acerca de la evaluación para contrastarlo luego con el marco teórico presentado.

Para este fin, integre las experiencias de la evaluación institucional de las que ha participado.

Resuelva esta actividad antes de leer el manual.

ACTIVIDAD N° 1



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

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

1. Es importante que los profesores de una institución se autoevalúen, es decir, que sepan identificar los aspectos de su propia práctica que deberían cambiar y sean capaces de tomar decisiones para cambiarla?

TA PA PD TD

Porque

.....

2. Es imprescindible que los implicados en un proceso de evaluación tengan un conocimiento acabado de las metodologías y técnicas de evaluación.

TA PA PD TD

Porque

.....

(continúa)



(continuación)

3. No hay una única forma de conocer y valorar la realidad que se desea evaluar, y para ello es preciso que se combinen y pongan en práctica métodos diversos de recolección de información, ya sea cuantitativa y cualitativa.

TA PA PD TD

Porque

4. La falta de tiempo institucional no permite la utilización de métodos de recolección de información cualitativa ya que luego es muy difícil analizarla dado la falta oportunidades y tiempo para ello. Este tipo de información suele ser abundante, muy rica en detalles, pero poco operativa.

TA PA PD TD

Porque

5. No es recomendable que los alumnos realicen la autoevaluación, ya que no están capacitados para decidir si algo está bien o mal hecho, porque aún están inmersos en un proceso de aprendizaje. La tendencia será la de adjudicarse siempre buena nota y buenos comentarios.

TA PA PD TD

Porque

6. Evaluar el curriculum aplicado en el aula puede ser útil para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

TA PA PD TD

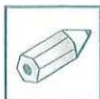
Porque

7. La evaluación del aula sólo le compete al equipo docente. La evaluación de la institución educativa es una tarea que compete al equipo directivo.

TA PA PD TD

Porque

(continúa)



(continuación)

8. Es importante para los alumnos que toda actividad de enseñanza-aprendizaje sea evaluada, y calificada.

TA PA PD TD

Porque

.....

.....

9. La evaluación de formativa tiene mayor riqueza que la evaluación sumativa ya que permite ir tomando decisiones sobre la marcha, rever acciones, establecer la coherencia entre el proyecto que se implementa y las metas de la institución, y corregir posibles desviaciones.

TA PA PD TD

Porque

.....

.....

10. Cuando una institución asume un proceso de evaluación se ponen en juego una serie de valores a partir de los cuales es posible medir aquello que se evalúa.

TA PA PD TD

Porque

.....

.....



“FICHA CON ORIENTACIONES”

¿Qué se entiende por evaluación?

FICHA

2

La evaluación es un término que puede tener un significado diverso para quien lo utiliza. El objetivo de las actividades que a continuación se proponen, es compartir significados acerca de dicho concepto que constituye un elemento fundamental de la práctica educativa.

ACTIVIDAD N° 1



a) Seleccione tres palabras que le sugiera el término evaluación y construya con ellas tres frases que definan el concepto.

Frases en relación con el término: evaluación

- 1.
- 2.
- 3.

ACTIVIDAD N° 2



a) A continuación se presentan definiciones de evaluación de diversos autores.

1. Stufflebeam et al. (1971). La evaluación en educación es el proceso por el que se delimita, obtiene y proporciona información útil, permitiendo juzgar posibles decisiones. (*Education Evaluation and decision making*. Bloomington. Phi Delta Kappa, p. 25)
2. Tenbrink (1988). Evaluación es el proceso de obtener información, y su uso para formular juicios que a su vez se utilizan para tomar decisiones. (*Evaluación. Guía práctica para profesores*. Madrid. Narcea, p.19)
3. Cardinet (1990). Evaluación es un proceso de observación y de interpretación de los efectos de la enseñanza enfocado a orientar las decisiones necesarias para una mejora de la calidad de la enseñanza. (*Pour apprécier le travail des ÉL_ves*. Bruselas. De Boeck, p. 13)

(continúa)



(continuación)

4. Grolund et al. (1990). Evaluación es el proceso sistemático de recoger, analizar e interpretar información para determinar en que grado los alumnos han alcanzado los objetivos educativos. (*Measurement and evaluation in teaching*. New York. Macmillan. P.C., p. 5)

5. Ministerio de Cultura y Educación (1992). La evaluación es un proceso continuo que da cuenta del aprendizaje de los alumnos y brinda a los docentes la posibilidad de implementar estrategias adecuadas para la obtención de datos, el desarrollo de actividades y la expresión de los resultados (*Artículo 1 del Régimen de evaluación, calificación y promoción, R.M. N° 94/92*)

b) Identifique en las definiciones planteadas por distintos autores, los diversos componentes del proceso de evaluación. En la siguiente parrilla de categorías indique qué componente es más explícito en cada caso.

Componentes / Autores	Recoger información	Analizarla y emitir juicios sobre el resultado del análisis	Tomar decisiones
1 Stufflebeam			
2 Tenbrink			
3 Cardinet			
4 Grolund			
5 Ministerio de Cultura y Educación			

c) Analice las frases que Ud. ha construido en la actividad N° 1 e indique en la siguiente parrilla de categorías si contienen o no los componentes indicados.

Componentes / Frases	Recoger información	Analizarla y emitir juicios sobre el resultado del análisis	Tomar decisiones
1			
2			
3			

(continúa)



(continuación)

d) Explique en qué aspectos ha cambiado su concepción de evaluación después de haber realizado la actividades anteriores.

Cambios en los puntos de vista acerca del concepto de evaluación:

Empty rectangular box for writing the response to question d).

ACTIVIDAD N° 3



a) En una reunión de personal, Ud. tiene que fundamentar ante los docentes la necesidad de incorporar los componentes de la evaluación a las prácticas educativas. Realice una argumentación.

Series of horizontal dotted lines for writing the argumentation.



“FICHA CON ORIENTACIONES”

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



En la actividad, **¿Qué se entiende por evaluación?** se distinguen distintos apartados.

- En el apartado A se escribieron tres frases que sugirieran el término evaluación o que lo definieran.

Es importante promover a través de diversas modalidades la expresión de las distintas concepciones acerca del concepto de evaluación. Para ello es necesario que perciban que sus aportes son valorados positivamente.

- En el apartado B, cada uno de los autores presenta, de forma explícita, la evaluación como un proceso formado por los tres componentes o etapas indicados en la parrilla. Cardinet añade que las decisiones a tomar deben ir encaminadas a mejorar la calidad de la enseñanza; Grolund indica que lo que se pretende es determinar en que grado los alumnos han alcanzado los objetivos educativos. Los otros tres autores no indican que características ha de tener la decisión a tomar. La tarea propuesta consistía en identificar los componentes de este proceso.

La parrilla de categorías en que se sugiere organizar el resultado del análisis, cumplimentada es la siguiente. Las semejanzas y diferencias con su análisis puede dar lugar a comentar los distintos matices.

Componentes / Autores	Recoger información	Analizarla y emitir juicios sobre el resultado del análisis	Tomar decisiones
1 Stufflebeam	XX	X	X
2 Tenbrink	X	X	X
3 Cardinet	X	X	X
4 Grolund	XX	X	X
5 Ministerio de Cultura y Educación	X	X	X

- Las frases se analizan en los apartados C y D. La reflexión debería orientarse hacia reconocer que para que dichas frases definan el término es necesario que de manera explícita o implícita contengan los tres componentes citados en el apartado B.

La evaluación de los aprendizajes

FICHA

3

Esta ficha 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.

ACTIVIDAD N° 1



Para esta actividad consulte el apartado 5.1 del manual.

a) Seleccione tres puntos de vista que considere que condicionan los comportamientos de los docentes de su institución.

1

2

3

c) Desarrolle ejemplos de prácticas docentes en las cuales se puede observar dichas creencias o concepciones.

Puntos de vista	Prácticas Docentes
N° 1	
N° 2	
N° 3	

ACTIVIDAD N° 2



a) Diseñe una primera reunión con el equipo docente con los siguientes objetivos:



- Abordar y analizar conjuntamente las concepciones o creencias acerca de la evaluación y sus implicancias en las prácticas.

- Lograr acuerdos en las acciones de evaluación a ser implementadas durante el año lectivo.

(continúa)



(continuación)

• Ejes de trabajo o contenidos para la reunión:

.....

.....

.....

• Propuesta de Actividades:

.....

.....

.....

• Evaluación de la reunión:

.....

.....

.....

• ¿Cómo haría el equipo directivo y docente para sistematizar y hacer circular la información que surgió de la reunión?

.....

.....

.....

Los criterios de evaluación

FICHA

4

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

Toda conceptualización de la evaluación supone implicaciones ideológicas y éticas que conlleva. Por una parte, parece necesario revisar la concepción de la evaluación como sanción, medición y corrección de la conducta desviada hacia otras formas que identifican a la evaluación con la formación y desarrollo profesional o la transformación y mejoramiento de las prácticas. Estas visiones a la vez implican directamente distintos criterios de valoración.

Esta ficha tiene como objetivo la revisión de las conceptualizaciones y específicamente de los criterios de valoración sostenidos por los docentes en una institución.

ACTIVIDAD Nº 1



a) Lea el siguiente extracto del Guión Televisivo: “Exámenes” de Nelly Fernández Tiscornia. Ciclo: Situación Límite. Canal ATC.

La escena se desarrolla en la sala de profesores. Allí se encuentran dos de los docentes que van a integrar una mesa examinadora. La materia es historia de 4to año y la discusión se genera entre la presidenta de mesa, la “doctora” Juárez (titular de la materia) y un docente vocal, el profesor Rivas (también profesor de historia que está haciendo una suplencia).

(continúa)



(continuación)

El profesor Rivas, por primera vez formará mesa de examen con la doctora Juárez, cuya fama conoce de lejos y que, para él representa un primer desafío. La doctora Juárez ha logrado una especie de pleitecía de sus colegas que cuando forman mesa con ella, todo lo que hacen es oírla y firmar.

La profesora Juárez entra a la sala buscando al reemplazante. Es segura, madura, fría y se pasea por la escuela como una inflexible y autoritaria dueña absoluta de la verdad.

A continuación desarrollamos parte del diálogo que se da entre ambos profesores antes de ir a la mesa examinadora. Es importante señalar que el diálogo ha sido sintetizado.

RIVAS: El otro profesor ya llegó... está en el aula.

JUAREZ: Ah...bueno, vamos, entonces. Son alrededor de cuarenta alumnos.

RIVAS: Treinta y nueve (le muestra) tengo la planilla.

JUAREZ: (Mira el reloj) Y yo tengo que terminar antes de las tres.

RIVAS: (sereno) eso es imposible...¿no?

La profesora lo mira con cierto escozor; no está acostumbrada a responder.

RIVAS: Digo, si se presentan todos...

JUAREZ: (amarga, severa, con un desprecio visceral por los alumnos) Sí!! Se presentan todos!! Son las inconscientes que se presentan. No sé qué esperan; un milagro, a lo mejor

RIVAS: Perdón, doctora, yo la esperé, porque quería hablar con usted antes de ir al aula.

JUAREZ: Sí... cómo no.

RIVAS: Quería saber ... quería saber con qué criterio vamos a examinar.

La profesora lo mira como si no entendiera.

JUAREZ: ¿Criterio?

RIVAS: Sí, criterio

(continúa)



(continuación)

JUAREZ: Yo conozco un solo criterio: (remarcando) “que sepan”

RIVAS: Por supuesto. Pero... que sepan... ¿qué?

JUAREZ: Historia! es obvio!!! Es lo que yo enseñé durante el año, no?

RIVAS: ¿Es tan obvio, realmente?

JUAREZ: Porque... ¿usted cree que no?

RIVAS: No... no es eso...pero si de cuarenta y cinco alumnos que cursan, treinta y nueve se llevan la materia (sonríe) no es tan obvio.

La profesora se eriza como si la golpearan. El diálogo continúa.

JUAREZ: Yo creo que usted quiere decirme algo y no se atreve... hágalo profesor...yo soy muy respetuosa de mis colegas.

RIVAS: sí... simplemente... quería que aunáramos criterios porque... (la mira).

Yo examino a todos los alumnos, aunque sea vocal, es lo que corresponde ¿no?

JUAREZ: No es lo que se estila, pero...en fin... si usted quiere tomarse el trabajo de interrogar, encantada.

RIVAS: Perdón... pero yo no interrogo, no me gusta el sonido de esa palabra. Yo converso...

JUAREZ: Y ...qué quiere decir conversar?

RIVAS: Eso, conversar... quiero que se confíen, que se sientan cómodos. Así pueden asociar y...

JUAREZ: Sí... CLARO asociar... Y terminar adivinando!

RIVAS: (La mira) O aprendiendo... lo que no saben... después de todo, se trata de eso: queremos que aprendan...

JUAREZ: de manera que el examen, para usted... es una clase?

RIVAS: Una clase extraordinaria!! La más difícil de dictar!! Yo aspiro a que, si un alumno resulta aplazado, por lo menos sepa.. que perdimos los dos...

(continúa)



(continuación)

JUAREZ: Pero qué bien! De esta forma los alumnos resultan premiados en el examen!

RIVAS: No sé si premiados. Por lo menos, no resultan castigados. La enseñanza es un servicio... usted no opina lo mismo?

b) Identifique cuáles son las posiciones de cada uno de estos dos docentes con respecto a la evaluación (para qué y qué se evalúa).

• Para la profesora Juárez **evaluar es**

Para el profesor Rivas **evaluar es**

• Valores, principios e ideas que subyacen en el discurso de:
El profesor Rivas

La profesora Juárez

Tensiones presentes en el proceso de evaluación: (puede remitirse al apartado 1.2 del manual)

• **Tensión 1**

Porque

• **Tensión 2**

Porque

(continúa)



(continuación)

- Incidencias de las características o empatías personales en la evaluación (profesor- alumno/ alumno -profesor)

El profesor Rivas

.....

La profesora Juárez

.....

ACTIVIDAD N° 2



a) Explícite para cada profesor los criterios de evaluación en cuanto a los contenidos de historia.

- Criterios de evaluación del profesor Rivas

.....

- Criterios de evaluación de la profesora Juárez

.....

• Considere los siguientes aspectos:

- Tipos de contenidos que se prioriza: fechas, anécdotas, datos, relaciones, etc.
- Tipos de criterios de evaluación: de realización o de resultados.
- Si se responde a los conceptos del libro y/o que pueda dar su punto de vista.
- Si se comparten los criterios con los alumnos o son guardados como un secreto.

ACTIVIDAD N° 3



a) Desarrolle brevemente cómo se imagina el final de la escena planteada.

.....

.....

.....

.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de la Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

La autoevaluación institucional

FICHA

5

El propósito de esta ficha es 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.

ACTIVIDAD N° 1



a) Complete la planilla a partir de las características que tiene el proceso de evaluación de su institución.



Esta es una herramienta de trabajo que puede ser utilizada en reuniones institucionales y su análisis puede facilitar el intercambio de distintos puntos de vista.

Contenidos	Al inicio	A la mitad	Al final	Comentarios
¿Para qué y qué evaluar?				
¿Qué se entiende por evaluación?				
¿Cuáles son las finalidades de la evaluación? ¿Por qué?				
¿Qué aspectos de la vida de un institución educativa es importante evaluar? ¿Por qué?				
Evaluar aprendizajes				
¿Con qué finalidades evaluamos los aprendizajes?				

(continúa)



(continuación)

¿Qué evaluar en relación a los aprendizajes del alumnado?

Evaluar el curriculum

¿Con qué finalidades evaluamos el curriculum?

¿Qué evaluar en relación al curriculum impartido en la institución educativa?

Evaluar el contexto de aprendizaje: el aula

¿Con qué finalidades evaluamos el funcionamiento del aula?

¿Qué evaluar en relación al funcionamiento del aula?

Evaluar el contexto de aprendizaje: la institución educativa

¿Con qué finalidades evaluamos la institución educativa?

¿Qué evaluar en relación al institución educativa?

(continúa)



(continuación)

b) Analice las respuestas del cuadro teniendo en cuenta:

• **Aspectos que son priorizados en el proceso de evaluación asumido.** (Trate de dar una explicación de por qué cree que algunos aspectos priman por sobre otros)

.....

.....

.....

• **Aspectos de su institución que no son considerados en el proceso de evaluación.** (Es decir por ejemplo: ¿se evalúa el aula como contexto de aprendizaje?, ¿son claras las finalidades cuando se emprende la evaluación de algún aspecto?)

.....

.....

.....

c) A partir del análisis anterior complete el siguiente cuadro:

Aspectos a mantener	Aspectos a reformular	Aspectos a suprimir



“FICHA CON ORIENTACIONES”

Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 5



El trabajo con esta ficha reviste especial importancia para la institución ya que a partir de ella podrá analizar las características del proceso de evaluación asumido por la escuela. Asimismo podrá reflexionar sobre aquellas áreas que no son tenidas en cuenta en la evaluación y que precisan ser incluidas para que la evaluación sea lo más global y completa posible.

Por otro lado, los datos relevados constituyen un insumo importante para tomar decisiones que le permitan un mejoramiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, ya que el resultado de este análisis le permitirá replantear los dispositivos, los procesos evaluativos y los valores que están fundamentando las prácticas.

La herramienta presentada en la ficha puede ser de utilidad para trabajar en reuniones con los equipos docentes o bien entre el equipo directivo y el supervisor.

Implementación de un proyecto de evaluación institucional

FICHA

6

En el programa de software Ud. trabajó en la planificación de un Proyecto de Evaluación Institucional. En esta ficha se propone analizar y evaluar los obstáculos y beneficios que surgieron a partir de su **implementación**. Las actividades brindarán una guía para realizar una evaluación procesual y una autoevaluación centrada en el rol.

Para la elaboración de un proyecto de evaluación institucional es necesario:

- 1. definir sus **objetivos**
- 2. delimitar la filosofía de la evaluación
- 3. seleccionar y elaborar **aspectos** a evaluar
- 4. elaborar los **indicadores**
- 5. construir **instrumentos**
- 6. definir las **fuentes** de información
- 7. establecer **responsables**
- 8. distribuir **recursos**
- 9. organizar y distribuir **tiempos**

ACTIVIDAD N° 1



a) Analice los datos recogidos y la vinculación entre los diferentes componentes de la evaluación institucional planificada a través del software.

Tenga en cuenta los siguientes interrogantes:

• **Objetivos propuestos- Filosofía de la evaluación**

-¿Se observa coherencia entre los objetivos propuestos y la delimitación de la filosofía de la evaluación? Fundamente su respuesta.

.....

.....

.....

(continúa)



(continuación)

• **Indicadores - Aspectos**

- ¿Los indicadores fueron consensuados con otros actores?
- ¿Los indicadores son adecuados para “leer” las situaciones y analizar los aspectos seleccionados?
- ¿Fue necesario incorporar otros indicadores para dar cuenta del aspecto estudiado?

• **Instrumentos - Fuentes**

- ¿Considera que la selección de las fuentes e instrumentos fue acorde con los objetivos de la evaluación?

Se pueden analizar datos, comparar por ejemplo los datos obtenidos con distintos instrumentos y de distintas fuentes.

Observación	Entrevista	Análisis de documentos	Registros anecdóticos

• **Responsables y la organización y distribución de los tiempos**

- ¿Qué dificultades se les fueron presentando a las personas responsables del proyecto?
-
- Los responsables de coordinar y orientar el proyecto, ¿se desempeñaron de acuerdo a lo esperado?
-
- ¿Fueron los responsables apropiados? ¿Habría que incluir a otros?
-
-
- El tiempo programado para la implementación del proyecto ¿fue adecuado o resultó corto?
-
-

(continúa)



(continuación)

- ¿Cómo se organizaron los tiempos institucionales de manera de permitir el trabajo del equipo?

• **Recursos**

¿Los recursos disponibles para el proyecto fueron adecuados a la tarea a realizar?

-¿Hubo dificultades para disponer de los recursos necesarios?

-¿La falta de recursos dificulta mucho la marcha de proceso?

ACTIVIDAD N° 2



Análisis técnico

a) Realice una lectura analítica de lo realizado en el punto anterior y elabore un **resumen escrito** sobre la forma en que fue llevada a cabo la implementación del proceso de evaluación.

Tenga en cuenta: los **aspectos favorecedores**, dónde aparecieron más **dificultades** y establezca qué **modificaciones** realizaría para mejorar la **implementación de la evaluación**.

Aspectos favorecedores

Dificultades

(continúa)



(continuación)

Modificaciones

.....
.....

Análisis de contenido

Llegado a este punto Ud. habrá recogido una gran cantidad de información referida con la temática evaluada. A continuación se trabajará con el contenido y uso de esta información para tomar decisiones tendientes a la mejora.

a) Elabore un informe destinado al **equipo docente** de su institución en el que detalle las conclusiones a las que Ud. arriba luego de relacionar y cruzar la información relevada.

A modo de ejemplo: Se inicia el proceso de evaluación porque se observa que no existe un criterio común en la elección de la metodología didáctica entre los docentes del primer ciclo. El propósito es evaluar las prácticas docentes para relevar información sobre las metodologías utilizadas para luego permitir al equipo docente tomar decisiones y acordar criterios metodológicos comunes.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



“FICHA CON ORIENTACIONES”

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



La presente ficha tiene un doble propósito. Por un lado trabajar y analizar los alcances y limitaciones que tiene la implementación del proyecto de evaluación. Este análisis permitirá valorar técnicamente en qué medida los instrumentos elegidos son los apropiados, si el tiempo planificado y disponible para implementar el proyecto permite desarrollar las actividades etc. Y por otro lado un segundo propósito será el de analizar y trabajar con el contenido de lo relevado, es decir con el uso y manejo de la información. Trabajar con la información, seleccionarla, sistematizarla, relacionarla y analizarla, resulta de gran importancia para la institución ya que le permite identificar lo que sucede y construir una hipótesis a partir de la cuál será posible pensar y planificar acciones que mejoren la situación inicial.

Por tal motivo se han planteado dos actividades dentro de la misma ficha, una que analiza el proyecto de evaluación y otra que se centra en la información que se releva.



La evaluación institucional como evaluación de resultados alcanzados



El propósito de esta actividad es brindar una herramienta útil para evaluar en qué medida las acciones del Proyecto de su Institución se acercan a los objetivos propuestos.

Este tipo de evaluación determina:

- el alcance de los resultados previstos
- la adecuación de la planificación para alcanzar los fines establecidos
- el cumplimiento de los plazos fijados

ACTIVIDAD N° 1		
	a) Partiendo del Proyecto Educativo Institucional de su escuela, complete el siguiente cuadro:	
	Objetivos*	Logros que se esperaban alcanzar**
		Demandas y necesidades a las que se pretendía dar respuesta
	A largo plazo
	A corto plazo

*Para cada objetivo identificado consigne el o los ámbitos en los que va a incidir. (Institucional, aula, comunitario etc.)

**En los logros usted puede ampliar, desglosar y completar los objetivos planteados.

(continúa)



(continuación)

b) A partir del análisis anterior y teniendo en cuenta los ámbitos de gestión, determine:

- los **resultados** que fueron **alcanzados** y que estaban **previstos**.
- los **indicadores** que le permiten identificar esos logros.

Ámbitos de la gestión	Indicadores*	Resultados alcanzados
Organizativo 1. Distribución de los espacios. 2. Organización de los equipos de trabajo. 3. Distribución de los horarios. 4. Estructura organizativa, etc. 5. Participación en la comunicación. 6. Utilización de medios didácticos.		
Administrativo 1. Funcionamiento de la secretaría: distribución de las tareas, vinculación de las tareas administrativas con el proyecto de la escuela.		
Gobierno Institucional 1. Constitución de equipos de trabajo. 2. Implementación y desarrollo de normas de convivencia. 3. Clima institucional: participación de los docentes, alumnos y padres, resolución de conflictos.		
Recursos 1. Personales: docentes, equipo directivo, personal no docente, alumnos, familia. 2. Materiales: equipamiento, edificio, espacio, funcionamiento de los distintos servicios de la escuela.		

(continúa)



(continuación)

Académico/curricular

1. Programación curricular: adecuación a las necesidades de los alumnos, actividades de aprendizaje, actividades extra escolares complementarias, secuenciación y organización de los contenidos, proyectos específicos de aula etc.
2. Rendimiento de los alumnos

*Ver en las orientaciones

c) Enuncie los **resultados** que fueron **alcanzados** y que **no** estaban previstos:

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



a) Realice un análisis del cuadro considerando las siguientes cuestiones:

Fundamente sus respuestas.

-¿La planificación adoptada fue apropiada para el logro de esos objetivos?
¿Por qué?

.....

.....

- ¿ Se alcanzaron los resultados previstos? ¿Por qué?

.....

.....

- ¿Se lograron los resultados dentro de los plazos previstos? ¿Por qué?

.....

.....

(continúa)



(continuación)

b) ¿Fueron revertidas las causas que determinaron la puesta en marcha de estas acciones? Sí / No. Fundamente sus respuestas.

.....
.....
.....

c) ¿Qué reformulaciones le haría a este proyecto? Fundamente su respuesta.

1
2
3

ACTIVIDAD N° 3



Desde su rol, determine por lo menos **dos estrategias** pondría en marcha para trabajar con los docentes en la reformulación de algunos aspectos del Proyecto institucional.



Estrategia 1

.....

Estrategia 2

.....

.....

.....

.....



“FICHA CON ORIENTACIONES”

Orientaciones para el análisis de las respuestas de la Ficha N° 7



Esta actividad le permite a la institución poner en marcha una evaluación al final de un proceso ya que mide resultados alcanzados. Por este motivo, la mirada estará puesta en aquellos indicadores que permiten identificar un cambio, una diferencia entre el estado anterior al inicio del Proyecto y el estado actual.

La actividad N° 1 le propone identificar objetivos y en relación a ello es importante aclarar que los objetivos generales de un proyecto podrán ser valorados si ha transcurrido un tiempo lo bastante largo como para medir los resultados de las acciones. En cambio los objetivos con una proyección más corta podrán ser valorados más a corto plazo dado que las acciones son más acotadas y específicas. Un ejemplo de ello pueden ser los objetivos de algún proyecto específico.

Es probable que en la identificación de los cambios observe resultados esperados y otros que no estaban previstos y que es importante considerar y consignar.

En el segundo cuadro, usted se encontrará con una segunda columna en la que se le solicita que consigne los indicadores de los aspectos que identifica como logros. En esta columna deberá consignar aquel indicador que le permite comprobar la existencia de un cambio. Por ejemplo: -% de deserción por cursos, -optimización del uso de los espacios, -mayor frecuencia de reuniones del equipo docente y del equipo directivo, etc.

Para finalizar es importante tener en cuenta que toda la información que se releva en esta actividad requiere de la utilización de distintos instrumentos de relevamiento de datos. En el manual 7 "Gestión administrativa" podrá encontrar una descripción de cada uno de ellos y las técnicas a utilizar en un proceso de evaluación.

Técnicas a utilizar:

Entrevistas	Observación
Encuestas	Análisis de documentos
Trabajo de los alumnos en clase	Otras.

La evaluación del currículum

FICHA

8

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

ACTIVIDAD Nº 1



Lea el siguiente caso:

En la escuela Nº 29, de EGB de la localidad de Aguas Blancas, los docentes han detectado una serie de problemas relacionados con la lengua oral de la mayoría de la población escolar. Esta problemática no es algo novedoso en esta escuela ya que viene repitiéndose año tras año sin revertirse a pesar de los esfuerzos de los docentes.

En una reunión de personal, los docentes comentaron lo siguiente acerca del problema:

- *“Los alumnos hablan mal porque pronuncian con dificultad y a parte no se expresan correctamente”.*
- *“No estoy de acuerdo. La pronunciación es otro tema. Para lo mí lo más importante es la dificultad que tienen para hacer un relato siguiendo un hilo conductor”.*
- *“Los chicos tienen muchos problemas para comprender las consignas”.*
- *“A pesar de haber implementado la hora de lectura el lenguaje de los chicos no ha variado demasiado”.*
- *“Yo creo que con estos chicos es difícil hacer algo. En la casa hablan mal y no tienen estimulación”.*
- *“Creo que es imprescindible trabajar lo oral para que influya en la manera en que escriben. Porque este también es otro problema, ¿o no?”*

(continúa)



(continuación)

A partir de los problemas detectados se planificaron e implementaron una serie de acciones que vienen siendo desarrolladas desde hace un año.

- En el inicio de la clase se destinan unos minutos para que los alumnos cuenten qué hicieron el día anterior o algún suceso especial que quieran comentar. El docente realiza correcciones orales de forma (pronunciación, conjugación de verbos, etc). A partir de esta acción piensan promover el lenguaje oral espontáneo de los alumnos.

- Se realiza la "hora de lectura". Consiste en que toda la escuela a la misma hora lee alguna narración o cuento en forma individual y silenciosa. Se basan en la idea que: "si se lee bien y mucho, los alumnos hablarán mejor".

- Durante las horas destinadas a Lengua ponen el acento en la gramática del lenguaje, en el análisis sintáctico de las oraciones y en la redacción libre y pautada.

No hay una forma sistemática de evaluar la oralidad. Se realizan pruebas orales: recitado de obras literarias sencillas, de poesías, fábulas etc., lectura en voz alta ante el grupo y también elaboración colectiva de relatos libres. En este último se tiene en cuenta la riqueza de las palabras utilizadas, la coherencia interna del relato y el sentido del mismo.

Las instancias de evaluación del desempeño de los alumnos en la lengua oral se llevan a cabo en las horas destinadas a lengua y pueden ser llevadas adelante por medio de pruebas o bien se toma en cuenta el desempeño cotidiano del alumno.

En general el equipo docente sostiene que si se trabaja a partir de modelos, patrones o por imitaciones, se aprende mejor.

A partir de estas actividades el docente califica con una nota el desempeño de los alumnos. Se evalúa que los alumnos utilicen fórmulas sociales en intercambios, saludos, demandas etc.; uso de vocabulario coloquial y disciplinar.

Un Proyecto Específico que se desarrolla en la escuela es: "La radio en la escuela". Es importante mencionar que este proyecto surgió para trabajar los constantes problemas de disciplina en la escuela y no fue pensado para trabajar los problemas del lenguaje.

Analice la forma en que la escuela del caso afronta la problemática del lenguaje, a partir de las siguientes cuestiones:

(continúa)



(continuación)

a) A partir de situaciones concretas del caso, identifique los problemas relacionados con la oralidad. Tenga en cuenta: -el desarrollo del caso, - los comentarios realizados por los docentes y - las actividades emprendidas para abordar el problema.

.....

.....

b) A partir de la forma en que abordan el problema de la oralidad y las afirmaciones de los docentes, ¿Cuál cree Ud. qué es la vinculación entre lenguaje oral y lenguaje escrito?

.....

.....

.....

.....

c) ¿Qué criterios de evaluación de la oralidad se infieren del caso?

.....

.....

.....

.....

d) ¿Cuál será el parámetro desde el que parten los miembros de esta institución para considerar adecuado o satisfactorio el lenguaje?

.....

.....

e) ¿Qué concepción de la evaluación considera que sostiene el equipo docente?

.....

.....

.....

.....

(continúa)



(continuación)

f) ¿El abordaje del problema se llevó a cabo colectivamente (en equipo) o cada docente lo abordó en forma aislada?

.....
.....
.....
.....

ACTIVIDAD N° 2



a) A partir de lo trabajado en el punto anterior, ¿Qué le sugeriría al director de la escuela descripta para revertir la situación planteada? Fundamente su respuesta.

Tenga en cuenta los siguientes ejes:

- necesidad de construir criterios de evaluación comunes
- el lenguaje oral como contenido transversal (no restringido sólo al espacio de lengua)
- necesidad de conformar equipos de trabajo para abordar los problemas institucionales.

Sugerencias

.....
.....
.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de la Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Los instrumentos de evaluación



FICHA DE ENVÍO AL TUTOR					
Nombre y apellido:					
Cargo:					
Código:					
Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

Diseñar una evaluación no es lo mismo que confeccionar un instrumento sino que implica prever todos los pasos necesarios; es decir, la clarificación de los propósitos, los contenidos a evaluar, las situaciones previstas, la elaboración de los instrumentos, los criterios de valoración y utilización de datos, la forma de realizar la devolución de la información recogida...Esto permite superar la visión frecuente de la evaluación como corte, centrada en el docente como único responsable de su ejecución facilitando su inclusión dentro de un proceso más amplio.

El objetivo de la presente ficha es centrar el análisis en la aplicación de los instrumentos que se utilizan prioritariamente en los distintos momentos del proceso evaluativo. Desde este análisis, la propuesta de actividades permitirá replantear y planificar estrategias para incluir a la selección de los instrumentos en un proceso más amplio e integrado de evaluación.

ACTIVIDAD Nº 1



1. Realice un listado de los instrumentos de evaluación que más se utilizan en su institución, teniendo en cuenta los procesos de evaluación que se desarrollan al inicio, a lo largo y al final del proceso de aprendizaje. Considere el apartado 5.4. del manual.

(continúa)



(continuación)

Momentos del proceso de evaluación	Instrumentos de evaluación	Información que se recoge	Decisiones que permite tomar la información
• Inicio del proceso de enseñanza			
• A lo largo del proceso de enseñanza	<i>Ej: Fichas de autoevaluación del alumno</i>	<ul style="list-style-type: none"> - reflexión del alumno acerca de su proceso de aprendizaje - reconocer la forma en que construye el conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - decidir sobre la programación de aula. - decidir sobre aspectos a mejorar, a mantener o cambiar del proc. de aprendizaje y de enseñanza.
• Al final del proceso de aprendizaje	<i>Ej: - Prueba escrita con preguntas reproductivas</i>	- saber que recuerdan los alumnos del tema trabajado	- calificar y promover a los alumnos

ACTIVIDAD N° 2



a. Desarrolle cuatro conclusiones a partir del análisis del cuadro. Puede tener en cuenta los siguientes interrogantes:

- ¿Se priorizan la evaluación al final de un proceso, para obtener calificaciones y decidir sobre la promoción? o ¿Se realiza en mayor medida una evaluación formativa, de seguimiento de los procesos de aprendizaje?
- ¿La evaluación es una tarea exclusiva del docente, o bien hay espacios de auto y coevaluación?
- ¿Qué instrumentos son los más utilizados? ¿Por qué?
- Los procesos de evaluación, ¿en qué etapa de la enseñanza y aprendizaje su institución pone más el acento? ¿Al inicio, en el desarrollo o al final?

(continúa)



(continuación)

Conclusiones

- 1
- 2
- 3
- 4

b) A partir de las conclusiones desarrolladas, seleccione los instrumentos más utilizados y determine:

Instrumentos de evaluación	Aspectos a mantener	Aspectos a adaptar	Aspectos a suprimir

ACTIVIDAD N° 3

a) Confeccione una herramienta o instrumento que le permita observar las situaciones de evaluación: - el tipo de instrumento y su la utilización en la práctica, - el contexto en el que se utilizan, - los criterios de valoración, otros.

(continúa)



(continuación)

A continuación se le brinda una serie de ejes que le serán de utilidad para confeccionar el instrumento. Ud. puede ampliarlo y darle el formato que le parezca adecuado a su institución.

La confección de esta herramienta será de utilidad para abordar la co- evaluación de las prácticas entre los docentes de su institución.

- **Momento en el que se incluye la evaluación:**

- al inicio del proceso de enseñanza
- durante del procesos de enseñanza
- al final del proceso de aprendizaje

- **Objetivos de la evaluación**

.....

.....

.....

- **Evaluación y proceso de enseñanza**

- Coherencia entre la evaluación y el proceso de enseñanza
- Se solicitan aspectos o contenidos no han sido enseñados

- **Actitud del docente ante la evaluación**

- El profesor explicita las pautas del trabajo a resolver
- Es estipulado el tiempo disponible para la tarea.
- El docente interviene para:
 - aclarar consignas
 - aclarar dudas conceptuales
- otros...

- **Lugar del alumno ante la evaluación**

- El alumno participa en algún aspecto de la evaluación:
- en la elaboración del instrumento
- en la construcción de criterios
- otros. (¿cuáles?)

- **Criterios de evaluación**

- son explicitados por el docente
- son construidos conjuntamente
- Tipo de criterios:
 - de realización
 - de resultados

(continúa)



(continuación)

- **Autorregulación**
 - se utiliza la autocorrección
 - espacios de autoevaluación (¿cuáles?)
 - se incluye en la evaluación espacios para que el alumno muestre el proceso que realiza antes de llegar al resultado.
- **Clima grupal**
 - Se evidencia un clima:
 - de tensión.
 - de trabajo
 - de descontrol
- **Uso del tiempo.**
 - El tiempo destinado a la tarea resulta adecuado.
 - El profesor (alumnos) respeta (n) el tiempo pautado.
- **En cuanto al instrumento.**
 - El instrumento utilizados es:
 - escrito / oral
 - El tipo de preguntas o consignas utilizadas:
 - abiertas / cerradas
 - productivas / reproductivas
 - se promueve la búsqueda de relaciones, la toma de decisiones / de bajo rango: ejercicios
 - promueven respuestas múltiples/ única
 - El tipo de instrumento se adecua al contenido y a los objetivos de la enseñanza.
 - Las consignas son claras.
 - El grado de complejidad de los ítems es equilibrado
 - La extensión se ajusta al tiempo disponible.
- **En cuanto a los contenidos que se priorizan**
 - procedimentales
 - actitudinales
 - factuales
 - conceptos, principios.



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de la Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Reformulación de ideas previas

FICHA

10

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

ACTIVIDAD N° 1



a) Vuelva a completar los 10 ítems que siguen, fundamentando sus respuestas.

b) Manifieste en qué grado coinciden sus primeras afirmaciones con las opiniones actuales.

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

c) Explique en una frase la forma en que entiende esas diferencias.

1. Es importante que los profesores de una institución se autoevalúen, es decir, que sepan identificar los aspectos de su propia práctica que deberían cambiar y sean capaces de tomar decisiones para cambiarla?

TA PA PD TD

Porque

.....

2. Es imprescindible que los implicados en un proceso de evaluación tengan un conocimiento acabado de las metodologías y técnicas de evaluación.

TA PA PD TD

Porque

.....

(continúa)



(continuación)

3. No hay una única forma de conocer y valorar la realidad que se desea evaluar, y para ello es preciso que se combinen y pongan en práctica métodos diversos de recolección de información, ya sea cuantitativa y cualitativa.

TA PA PD TD

Porque

4. La falta de tiempo institucional no permite la utilización de métodos de recolección de información cualitativa ya que luego es muy difícil analizarla dado la falta oportunidades y tiempo para ello. Este tipo de información suele ser abundante, muy rica en detalles, pero poco operativa.

TA PA PD TD

Porque

5. No es recomendable que los alumnos realicen la autoevaluación, ya que no están capacitados para decidir si algo está bien o mal hecho, porque aún están inmersos en un proceso de aprendizaje. La tendencia seguro será, la de adjudicarse siempre buena nota y buenos comentarios.

TA PA PD TD

Porque

6. Evaluar el curriculum aplicado en el aula puede ser útil para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

TA PA PD TD

Porque

7. La evaluación del aula sólo le compete al equipo docente. La evaluación de la institución educativa es una tarea que compete al equipo directivo.

TA PA PD TD

Porque

(continúa)



(continuación)

8. Es importante para los alumnos que toda actividad de enseñanza-aprendizaje sea evaluada, y calificada.

TA PA PD TD

Porque

.....

.....

9. La evaluación de formativa tiene mayor riqueza que la evaluación sumativa ya que permite ir tomando decisiones sobre la marcha, rever acciones, establecer la coherencia entre el proyecto que se implementa y las metas de la institución, y corregir posibles desviaciones.

TA PA PD TD

Porque

.....

.....

10. Cuando una institución asume un proceso de evaluación se ponen en juego una serie de valores a partir de los cuales es posible medir aquello que se evalúa.

TA PA PD TD

Porque

.....

.....



“FICHA CON ORIENTACIONES”

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



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

1. Es importante que los profesores de una institución se autoevalúen, es decir, que sepan identificar los aspectos de su propia práctica que deberían cambiar y sean capaces de tomar decisiones para cambiarla.

Se acuerda con la afirmación. Las prácticas de autoevaluación docente conforman herramientas para el enriquecimiento de la enseñanza ya que adquiere sentido cuando los protagonistas pueden intervenir sobre la realidad, analizando las fortalezas y las debilidades. Analizar las propias intervenciones, la pertinencia de actividades planificadas, la elección de los contenidos, etc, supone una base sólida para la toma de decisiones pedagógicas futuras. La autoevaluación no debería ser una práctica solitaria y aislada. Es necesario desarrollar un clima institucional que favorezca la autoevaluación basada en la confianza mutua, el compromiso con la institución y en la asunción de la pluralidad de intereses.

2. Es imprescindible que los implicados en un proceso de evaluación tengan un conocimiento acabado de las metodologías y técnicas de evaluación.

Iniciar procesos de evaluación institucional y de autoevaluación de las prácticas institucionales, es un proceso complejo en el que la metodología y técnicas a utilizar determinarán en gran medida la información recogida. Por otro lado, si la información permite tomar decisiones que mejoren la vida institucional la metodología elegida y las técnicas serán un punto importante a considerar. Asimismo la elección de un método de evaluación dependerá, el menos en parte, de la situación que se desee abordar. En algunos casos será conveniente optar por métodos cualitativos, en otros por cuantitativos o bien la combinación de ambos, lo importante no será tanto la disputa entre uno y otro sino que la elección parta de un análisis de la realidad y de los alcances y posibilidades de los métodos. Por ello elegir aquel método que resulte ser el más adecuado a las necesidades evaluativas supone conocer el abanico de posibilidades. Por tal motivo se acuerda con la afirmación.

3. No hay una única forma de conocer y valorar la realidad que se desea evaluar, y para ello es preciso que se combinen y pongan en práctica métodos diversos de recolección de información, ya sea cuantitativa y cualitativa.

Lo importante a la hora de elegir qué método utilizar para evaluar es considerar la realidad que se desea evaluar y qué tipo de información se necesita. Por ello, más que mantener una división excluyente entre uno y otro método será conveniente combinar metodologías y elegir la más adecuada para el propósito que orienta el accionar.

4. La falta de tiempo institucional no permite la utilización de métodos de recolección de información cualitativa ya que luego es muy difícil analizarla dado la falta de oportunidades y tiempo para ello. Este tipo de información suele ser abundante, muy rica en detalles, pero poco operativa.

Se está parcialmente de acuerdo con esta afirmación, por los siguientes motivos. Es verdad que el tiempo en el trabajo institucional suele ser escaso y nunca alcanza, pero sí es posible pensar estrategias que permitan administrarlo más racionalmente de manera de optimizar las producciones. Por otro lado si bien es cierto que la información de los métodos cualitativos es abundante y rica en detalles no es posible excluirla cuando aquello que se desea medir requiere del uso de un método cualitativo.

Por tanto es importante considerar en la elección del método criterios que pueden ser de ayuda: - adaptabilidad, - variabilidad (utilización de distintos instrumentos), - gradualidad, - pertinencia al conocimiento de la realidad, - dominio.

5. No es recomendable que los alumnos realicen la autoevaluación, ya que no están capacitados para decidir si algo está bien o mal hecho, porque aún están inmersos en un proceso de aprendizaje. La tendencia seguro será, la de adjudicarse siempre buena nota y buenos comentarios.

Permitir que los alumnos evalúen sus propios aprendizajes favorece la autonomía frente al aprendizaje. Lo cierto es que desde siempre la evaluación estuvo a cargo de los docentes dado que es quién reconoce las dificultades y errores y planea estrategias que permitan superar los errores. Pero es importante considerar que el proceso de aprendizaje de un alumno se enriquece si tiene la posibilidad de autorregular y conocer su propio proceso de aprendizaje. La autoevaluación requiere que el docente trabaje con la detección de las dificultades del grupo, y que trabaje sobre la comprensión de las mismas. Es decir, el docente debe enseñar al alumno a autoevaluarse y autorregularse.

6. Evaluar el curriculum aplicado en el aula puede ser útil para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Se está de acuerdo con esta afirmación. Los resultados de la enseñanza son en buena parte consecuencia del curriculum que se desarrolla. Mejorar esos resultados pasa necesariamente por una mejora del curriculum.

En general cuando se evalúan los resultados de los aprendizajes de los alumnos se supone que éstos son más una consecuencia de la aptitud de cada alumno o de su

ambiente familiar. Sin embargo es necesario considerar si ese currículum implementado fue el mejor entre los posibles o si es necesario realizar modificaciones para la mejora de estos aprendizajes.

La evaluación del currículum permite potenciar la búsqueda de nuevas alternativas de enseñanza para los docentes, en tanto posibilita el estudio crítico de la práctica para comprenderla y definir cursos de acción que permitan su transformación.

7. La evaluación del aula sólo le compete al equipo docente. La evaluación de la institución educativa es una tarea que compete al equipo directivo.

No se está de acuerdo con esta afirmación ya que si bien es cierto que el trabajo sistemático de evaluación de los aprendizajes en el aula lo lleva el docente, al directivo le compete, si quiere conocer la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, evaluar en forma general los logros de los alumnos. Asimismo si la institución quiere tener una propuesta integral y coherente en todos los ciclos es importante llegar a acuerdos sobre los criterios de evaluación de los aprendizajes. El equipo directivo como conductor de los procesos institucionales será el que conducirá al equipo docente hacia la construcción de acuerdos sobre los criterios de evaluación.

8. Es importante para los alumnos que toda actividad de enseñanza- aprendizaje sea evaluada, y calificada.

Parcialmente de acuerdo. La calificación y la acreditación conforma sólo una parte de la evaluación. Tiene importancia tanto para docentes como alumnos ya que resume los resultados del trabajo realizado y al mismo tiempo permite la circulación en el sistema educativo. La evaluación es un proceso más amplio, tiene entre otras funciones, la de ser motor del aprendizaje ya que otorga información que permite regular los aciertos y los errores, en pos de una mejora.

9. La evaluación formativa tiene mayor riqueza que la evaluación sumativa ya que permite ir tomando decisiones sobre la marcha, rever acciones, establecer la coherencia entre el proyecto que se implementa y las metas de la institución, y corregir posibles desviaciones.

Tanto una evaluación como otra es importante dado que cada una permite medir distintos aspectos de un Proyecto. Una evaluación formativa le permite a los actores institucionales ir llevando adelante un monitoreo de las acciones que se van desarrollando, a partir de lo cual es posible corregir o modificar los cursos de acción en el transcurso de la acción.

En cambio la evaluación sumativa al desarrollarse en un momento concreto ya sea al terminar un proyecto o el año escolar mide los resultados alcanzados y las decisiones que se tomen afectarán el desarrollo futuro de acciones, pero no a las acciones en curso.

Ambas formas de evaluación son importantes ya que una permite corregir las acciones en curso en cambio la otra permite corregir acciones futuras y medir logros concretos.

10. Cuando una institución asume un proceso de evaluación se ponen en juego una serie de valores a partir de los cuales es posible medir aquello que se evalúa.




Es una afirmación con la que se está totalmente de acuerdo. La evaluación como práctica cotidiana realizada por todos afecta a la institución en su conjunto no ya para sancionar sino para mejorar el desarrollo de la institución. Y en este proceso es necesario asumir una posición de análisis crítico en torno a las acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen. Es decir, es imprescindible preguntarse qué se pretende, qué valores están involucrados, cómo se realiza la evaluación, qué efectos tiene, etc.

CURSO PARA SUPERVISORES Y
DIRECTORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

**Carpeta
de actividades**

Directores
MODULO IV

Índice

Orientaciones generales.....	399
17. Fichas del Manual N° 9: Nuevas estrategias de gestión.....	401
- Orientaciones.....	403
- Esquema conceptual.....	405
- Ficha N° 1: Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión.....	407
- Ficha N° 2: Las instituciones educativas y la construcción de redes.....	411
 - Ficha N° 3: Relevamiento de experiencias inter-institucionales	415
- Ficha N° 4: Las redes y la estructura organizativa	419
- Ficha N° 5: Comunicación.....	423
- Ficha N° 6: Los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución.....	427
 - Ficha N° 7: Análisis de un caso (parte I).....	431
 - Ficha N° 8: Análisis de un caso (parte II).....	437
- Ficha N° 9: La constitución de redes en un espacio de proyecto, orientación y tutoría.....	443
- Ficha N° 10: Redes y equipo de tutores y tutorandos	447

Orientaciones generales

Las actividades que se proponen en este módulo tienden a acompañar el desempeño del rol del director en el proceso de puesta en marcha de nuevas estrategias de gestión, entre ellas la construcción de redes, con el objeto de dar impulso a los procesos de innovación.

Ud. encontrará que algunas fichas presentan actividades de carácter teórico con el objetivo de esclarecer conceptos clave que se ponen en juego en la constitución de redes interinstitucionales y otras que solicitan un trabajo de integración conceptual. Al mismo tiempo se proponen actividades que brindan herramientas concretas para el desempeño específico del rol del director –en el marco de su realidad institucional–, y la implementación de nuevas estrategias de gestión, desarrollando las capacidades de comunicación y mediación ante los conflictos.

En este módulo Ud. enviará seis fichas a su tutor y el resto las resolverá de manera independiente.

Manuales	9. Nuevas estrategias de gestión 10. La función supervisora
Fichas	20 fichas de trabajo, 6 de envío al tutor
Videos	“El trabajo colaborativo y los modelos de gestión”
Soft informático	

Manual 9

Nuevas estrategias de gestión

17



- Este grupo de fichas de actividades corresponden al Manual N° 9.
- Para facilitar la resolución de las actividades se sugiere revisar:
 - Orientaciones Generales
 - Introducción
- En general pueden ser discutidas, revisadas en las reuniones presenciales o espacios de tutoría presencial.

Orientaciones

• Las fichas del Manual N° 9 están orientadas al análisis y revisión de la estructura organizativa y comunicacional ya que en la conformación de redes se hace necesario no pensar solamente con quién se van a establecer los vínculos sino también la forma como se van a desarrollar para facilitar su implementación.

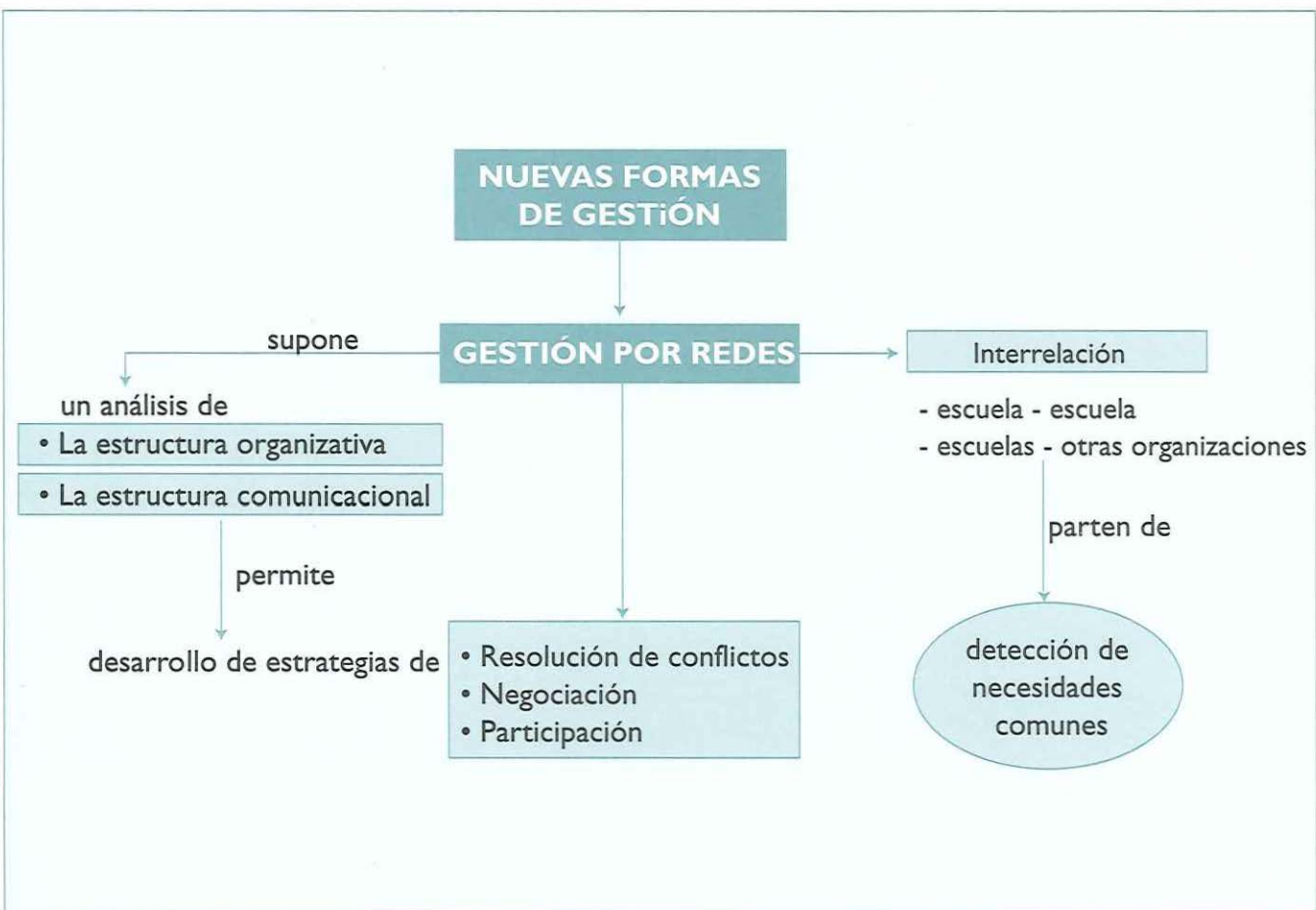
El objetivo de estas fichas consiste en brindar estrategias y herramientas de acción que le permitan:

- Desarrollar estrategias que fortalezcan el trabajo en red con otras instituciones u organizaciones no educativas.
- Potenciar el análisis de las formas que adquiere la gestión en general para atender especialmente a las dinámicas que presentan las relaciones entre las personas y la modalidad que asume la estructura organizativa.
- Planificar proyectos interinstitucionales.

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

- con el video, a partir de situaciones concretas que pueden ser analizadas desde el marco teórico propuesto en el manual;
- con los contenidos trabajados;
- con las producciones realizadas en los encuentros con el tutor y con los colegas.

Esquema conceptual



Las redes y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión

FICHA

I

Trabajar en red implica montar mecanismos organizados de intercambio permanente para la concreción de objetivos ya sea para la producción de estrategias de resolución de problemas como para la consecución de proyectos que tienen como condición el trabajo con otros. Estos procesos demandan la revisión profunda de las formas que asumen la gestión en general y en sus distintas dimensiones, atendiendo a las dinámicas que presentan las relaciones entre las personas y la modalidad que asume la estructura organizativa.

El objetivo de esta ficha es abordar el concepto de RED y su vinculación con los distintos ámbitos de la gestión.

ACTIVIDAD N° 1



a) Lea las siguientes frases.

• **Las redes y la dimensión institucional:**

“La red es un sistema que interconecta nodos, por lo tanto toda red produce intercambio entre los nodos en todas direcciones o no se constituye como red. Se podría señalar entonces, que una red social es un sistema que coordina intercambios y los proyecta en espacios mayores.” (Edwards, V. y Tapia, G. pag. 110)

“La red se caracteriza por un alto nivel de movilidad de los miembros que la conforman. Las personas pueden participar en una o varias redes a la vez. En esta participación los actores pueden entrar, salir, circular, etc.”.

“Las redes son una forma de organización donde se rompen las jerarquías y se promueven las relaciones horizontales.

Su actividad y existencia dependen de la iniciativa de cada una de sus partes o nódulos y no de una instancia central y única.” (Edwards, V. y Tapia, G).

(continúa)



(continuación)

b) Analice las frases citadas teniendo en cuenta los siguientes interrogantes:

- ¿Qué modificaciones sería necesario realizar en la organización para generar un trabajo en red?

.....

.....

.....

- ¿Qué características de la gestión se deberían desarrollar para generar el trabajo en red?

.....

.....

.....

c) Lea las siguientes frases.

• **Las redes y la dimensión curricular**

“El rompimiento de fronteras en la producción y apropiación de conocimientos que caracteriza el modo en que las sociedades se producen a sí mismas hacia fines del siglo, implica que el corpus de conocimientos cautivos en las llamadas “disciplinas” tradicionales del saber, estalla y se reformula siendo a su vez apropiado por nuevos sujetos y movimientos emergentes...” (Op. Cit., pág. 110)

“Las redes comportan formas variadas de producción de conocimientos que responden a experiencias individuales, a las experiencias de acción social interactiva, a referentes teóricos o epistemológicos diferentes, a distintos niveles de abstracción, a intereses de conocimientos diversos, etc. Por tanto las redes actúan como “sistemas de producción de conocimientos” de distintos tipos.” (Op. Cit., pag. 112)

d) Analice las frases citadas teniendo en cuenta los siguientes interrogantes:

- ¿Qué relaciones establecería entre la construcción de redes y la concepción integral de contenidos?

.....

.....

.....

(continúa)



(continuación)

- ¿Qué tipo de producción y organización de contenidos requiere un verdadero trabajo en redes?

.....

.....

.....

e) Lea las siguientes frases.

• **Las redes y la dimensión administrativa**

“La red es una combinación de compromisos de acción que contemplan las distancias espacio-temporales y plantean la posibilidad de planificar convenios y proyectos que afectan la vida del conjunto de una comunidad. Supone la horizontalidad de los flujos de información y decisión. Corresponde a una organización pluralista y descentralizada, y es un sistema de organización cuyo lazo solidario no se construye ni a través de la coacción, ni a través de la culpa.

La desarticulación de las formas tradicionales (organización burocrática, jerárquica y piramidal) requiere incorporar la noción de organización desburocratizada, flexible y horizontal, constructora de las normas que regulan las relaciones y la convivencia institucional.” (Zona Educativa)

f) Analice la frase citada teniendo en cuenta los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo impactaría una dinámica de trabajo en redes en la producción y circulación de la información?

.....

.....

.....

- ¿Qué características tiene la normativa? ¿Qué lugar ocupa la creación e interpretación que hacen de ella los actores institucionales que trabajan en red?

.....

.....

.....

(continúa)



(continuación)

g) Lea la siguiente frase:

“Algunas de las principales características de la estructura organizacional de las redes están siendo valoradas desde el ámbito de las organizaciones formales, como deseables para enfrentar las complejidades de una organización ad hoc a la “nueva sociedad”. Estas características son:

a) Maximización de la flexibilización, con el fin de contar con organizaciones altamente adaptativas.

b) Descentralización con el fin de acercar más estrechamente las organizaciones a los flujos cambiantes de la realidad.

c) Facilitación de la innovación. Se ha verificado la existencia significativa de correlación entre innovación y trabajo interfase organizacional. Las posibilidades de innovación aumentan cuando la organización trabaja horizontalmente y crea espacios favorables al procesamiento de la realidad desde múltiples ángulos.

d) Desarrollo de la participación. Hoy se valora altamente “el papel estratégico del personal” y se considera que la variable humana resulta crucial para enfrentar con mínimas posibilidades de éxito, las complejas situaciones que se deben enfrentar.” (Op. Cit. pág. 115)

h) A partir de los conceptos citados;

- vínculos interpersonales
- participación
- toma de decisiones
- innovación
- comunicación
- redes

construya una red conceptual. Agregue otros conceptos si lo considera necesario.

Fuente bibliográfica: Edwards, V. y Tapia, G. Redes desde la sociedad civil: Propuestas para su potenciación. Revista La Piragua.

Las instituciones educativas y la construcción de redes

FICHA **2**

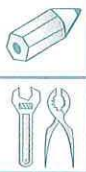
El propósito de esta ficha es el de comenzar a orientar a las instituciones educativas en el trabajo con redes inter-institucionales. Asimismo permite identificar en los otros un espacio de crecimiento y fuente de aprendizaje institucional.

Para realizar esta ficha es importante que el supervisor y el director trabajen juntos. O de lo contrario que el equipo directivo trabaje conjuntamente, ya que serán los que en un primer momento deberán actuar como motores ante otras instituciones y organizaciones de la zona.

La ficha consta de dos partes. La primera parte consiste en sensibilizar y motivar a las organizaciones e instituciones del entorno para que participen de este proyecto. Y la segunda parte consiste en la confección de un directorio con los datos de todos aquellos que integran el proyecto.

Adapte las consignas de las actividades al contexto Ud. desempeña su función.

ACTIVIDAD N° 1



a) Planifique **estrategias** para vincularse con otros colegas y con otras organizaciones (hospitales, museos, clubes, centros culturales, bibliotecas, centros barriales, etc.), para abordar una propuesta de trabajo en red.

Estrategias

.....

.....

.....

.....

b) Una vez establecidos los primeros contactos se le propone elaborar un directorio de datos que les servirán para comenzar a establecer relaciones en el marco de una red.

(continúa)



(continuación)

En un directorio pueden aparecer los siguientes datos:

- Datos formales de la escuela o instituciones.
- Objetivos institucionales.
- Aspectos fuertes de la escuela que pueden ofrecer.
- Necesidades o demandas que puedan ser satisfechas por medio del trabajo colaborativo en red.

c) Reúnan toda la información y sistematícenla en el siguiente cuadro.

• Zona:

Escuela u organización	Qué ofrece	Qué demanda
<i>Escuela N° 32 Nivel Polimodal. Directora Mabel Elizalde Dirección: Pablo Podestá 365.</i>	<i>Equipo docente capacitado en gestión institucional. Experiencias de trabajo colaborativo entre las diferentes divisiones. Proyecto de cine y video (trabajado transversalmente con las áreas curriculares).</i>	<i>Orientaciones, capacitación u experiencias de otras instituciones en apertura a la comunidad y a los padres.</i>
<i>Biblioteca comunitaria Jorge Luis Borges Rivera Indarte 89.</i>	<i>Amplios salones de lectura y buenos ejemplares de literatura americana.</i>	<i>Grupos para desarrollar los talleres de lectura.</i>

d) Confeccionen un mapa tentativo de la zona explicitando las posibles relaciones entre ellos.

e) Planifiquen una reunión con los distintos integrantes del directorio con el objetivo de comenzar a establecer las primeras comunicaciones entre las instituciones. Tenga en cuenta los siguientes ejes.

(continúa)



(continuación)

- Objetivos de la reunión
- Contenidos y temas a tratar
- Actividades a desarrollar
- Abordaje de los compromisos de acción futuros

.....

.....

.....

.....

.....

f) ¿Los vínculos establecidos se constituyen en sí mismos como una red?
Fundamente.

.....

.....

.....

.....

.....

g) ¿Qué aspectos habría que cuidar para que estas relaciones se constituyan
como red? ¿Qué estrategias se podrían implementar para dicho fin?

.....

.....

.....

.....

.....

Relevamiento de experiencias inter-institucionales

FICHA

3

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

El propósito de esta actividad es realizar un relevamiento de experiencias interinstitucionales que esté desarrollando su escuela con otras que integran la zona o con otras instituciones no escolares. Relevar información sobre este aspecto le permitirá elaborar líneas de acción que profundicen estas relaciones y que conduzcan a las escuelas al establecimiento de redes.

Adapte las consignas de las actividades al contexto en el que Ud. se desempeña.

ACTIVIDAD N° 1



a) Releve **información sobre proyectos o acciones conjuntas** que se desarrollen con las escuelas de la zona o con otras instituciones no escolares. Identifique las **escuelas que se encuentren involucradas** en el trabajo interinstitucional y la propuesta de trabajo.

Por ejemplo:

(continúa)



(continuación)

Instituciones/ Nivel	Propuesta	Motivos u objetivos
Escuela N° 8 (Inicial y EGB) Escuela Amancio Alcorta (Polimodal)	Proyecto de lectura silenciosa y espacios narrativos. El proyecto consiste en: todos los días de 11hs. a 11:15 las dos escuelas comprometidas en el proyecto realizan lectura silenciosa. (Todos: directivos, docentes, no docentes y alumnos). Y una vez cada quince días un grupo de lectores o narradores (alumnos) visita a la escuela vecina y realizan actividades de lectura o narración de cuentos, y análisis de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la integración de docentes y alumnos de los diferentes ciclos y niveles en la institución y con otras de la zona. - Promover la lectura comprensiva, la narración oral, con y sin soporte gráfico. - Desarrollar el gusto por la lectura. - Identificar distintos tipos de textos y modalidades discursivos. - Apreciar el valor de la lengua estándar.
Escuela N° 8 Biblioteca Popular		

b) Seleccione una de las experiencias que le resulte significativa para el posterior análisis. Explícite los criterios de dicha selección.

.....

.....

.....

.....

c) Describa la experiencia teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué surgió la necesidad de trabajar con otras instituciones?

.....

.....

(continúa)



(continuación)

• ¿Qué objetivos se persiguen?

.....
.....

• ¿Cómo se fue desarrollando la experiencia? Señalar secuencia de acciones, modificaciones.

.....
.....

• Identifique obstáculos y facilitadores.

.....
.....

• ¿Continúa la experiencia?

.....
.....

• En caso afirmativo explicita: ¿en qué momento se encuentra?

.....
.....

• En caso negativo explique por qué.

.....
.....

• ¿Qué intervenciones pudo o puede desarrollar Ud. en esta experiencia desde su gestión como director?

.....
.....

• ¿Qué aspectos poseen o faltan para que las relaciones interinstitucionales descritas se conviertan en una red?

.....
.....

ACTIVIDAD N° 2



a) Proponga **tres acciones** que podría realizar con su escuela a fin de profundizar los lazos para la conformación de redes.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) ¿Qué **riesgos** y qué **ventajas** considera que podría tener el trabajo en red para su institución y para las de la zona?

Riesgos

Ventajas

.....
.....
.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de la Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Las redes y la estructura organizativa

FICHA

4

Las redes suponen una nueva forma de estructurar las relaciones que se establecen entre y al interior de las organizaciones. Por lo tanto es importante revisar las formas que asume la gestión en general atendiendo especialmente a las dinámicas que presentan las relaciones entre las personas y la modalidad de la estructura organizativa. Una estructura organizativa flexible, orientada a la innovación y a la creación de mecanismos orientados al intercambio, permitirá comenzar a trabajar con las instituciones como posibles nodos de una red.

Si es posible se sugiere realizar esta actividad con otros directores de la zona.

ACTIVIDAD N° 1



a) Delimiten los **problemas claves** que pueden presentarse en la vinculación escuela- entorno, escuela-escuela.

.....

.....

.....

.....

b) La organización escolar necesita desarrollar determinadas condiciones para comenzar a establecer relaciones con el entorno.

A partir de las variables de análisis que a continuación se detallan, argumente qué características debería asumir la organización de la escuela para favorecer un trabajo en red.

En relación con la **organización de la institución**

- Directrices institucionales
- Planificación
- Estructuras de participación
- Sistema relacional:
 - Comunicación
 - Decisiones

(continúa)



(continuación)

- Tipo de tareas
- Innovación

En relación con el **equipo directivo**

- Actuación
- Funciones
- Estilos
- Perfil

.....

.....

.....

.....

.....

c) Retome las actividades de la **Ficha N° 2** y determine si fue o será necesario replantear algunas cuestiones organizativas.

.....

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



Para comenzar a trabajar en red es necesario que el equipo directivo desarrolle en la institución algunas **cuestiones claves**; las que se destacan:

- Compromiso del equipo directivo con el incremento de las relaciones externas.
- Inclusión de la dimensión comunitaria en la gestión directiva.
- Liderazgo pedagógico para el establecimiento de enlaces entre el currículum y las actividades de apertura al entorno.
- Consecución de un marco organizativo estable y a la vez, fácilmente modificable.

(continúa)



(continuación)

- Mediar ante las divergencias que pueden producirse dentro de la escuela y con el entorno.
- Proyección de una imagen positiva de la institución al entorno, socializando el proyecto.
- Valoración y evaluación periódica de las actividades de la escuela y de las acciones emprendidas con las escuelas de la zona u otras organizaciones.

a) Analice cuáles de las cuestiones ha podido desarrollar desde su gestión y cómo ha favorecido la relación con el entorno. Incluya en este análisis las variables de la organización abordadas en el punto a) de la actividad N° 1.

.....

.....

.....

.....

.....

b) Identifique aquellas condiciones para la constitución de una red (organizativas y del equipo directivo) que **no están presentes** en su institución. Establezca un orden de prioridades entre ellas y fundamente.

.....

.....

.....

.....

.....

c) Partiendo del orden establecido elabore **acciones** que tiendan a superar estas falencias y generar así, las condiciones necesarias para construir redes de intercambio.

.....

.....

.....

.....

.....

Comunicación

FICHA

5

El objetivo de la ficha es doble: 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, diseñar estrategias de intervención para la mejora del funcionamiento de la comunicación de las escuelas.

Si en una red no se dan comunicación e intercambio, esa red no existe.

Por otro lado el proceso de construcción de redes entre las instituciones requiere que los que forman parte de ellas desarrollen habilidades y competencias que tornen efectivo el esfuerzo y lleguen a mejores resultados institucionales.

Estas habilidades en torno a los procesos de comunicación, liderazgo y delegación de tareas se ponen en juego a diario en las escuelas y es imprescindible que estos procesos se den con fluidez para facilitar el desarrollo de las redes.

ACTIVIDAD N° 1



a) Analice el proceso básico de la comunicación y las relaciones institucionales registrando por separado los siguientes ámbitos: el de la **gestión directiva**, el vínculo **entre los docentes, las relaciones que mantiene la institución con los padres, docentes-alumnos**.

Tenga en cuenta los capítulos 2 y 5 del manual N° 9.

Puede considerar:

- *estructura de comunicación* (formal o informal)
- *finalidad de la comunicación*: afectiva, informativa, formativa, normativa, o socio-política. (¿hay más predominio de una sobre las otras?)
- *direccionalidad de la comunicación*: ascendente, descendente, horizontal, diagonal, multidireccional (en qué casos se da cada una, predomina alguna por sobre otra, etc.
- *obstáculos en la comunicación*: si se oculta información (qué se oculta, qué se muestra) circulación de rumores, se da y se recibe toda la información relevante, etc.
- *niveles de participación en el mensaje y en la toma de decisiones*.

(continúa)



(continuación)

Gestión directiva

.....
.....
.....

Docentes - docentes

.....
.....
.....

Docentes - alumnos

.....
.....
.....

Escuela - grupo de padres

.....
.....
.....

b) A partir de este análisis Ud. tendrá un mapa de las relaciones comunicacionales que se dan en su institución. Se propone que tomando como base el análisis anterior reflexiones a partir de los siguientes ejes:

- fortalezas en la comunicación (espacios y canales de comunicación que la institución favorece)
- contradicciones que se presentan entre los distintos ámbitos (coherencias, incoherencias, posibles quiebres en la comunicación)
- dificultades para establecer relaciones entre los diferentes ámbitos
- tipo de actitudes que hay en la institución respecto al equipo directivo y al nivel de información que descentralizan y comunican
- conflictos que le trae en relación a la comunicación los puntos anteriores.

.....
.....
.....
.....

ACTIVIDAD N° 2



a) Desarrolle **tres recomendaciones** que le haría a un director con respecto a **estrategias** que le permitan desde su rol trabajar con las dificultades y debilidades en el proceso de comunicación (o sea que le permitan dar fluidez a las relaciones intra e interinstitucionales).

Puede tener en cuenta los siguientes ejemplos:

- Evitar las ambigüedades, la sobrecarga de información y las actitudes negativas hacia el receptor, a través de mensajes simples, claros y objetivos. Cuando se trabaja con proyectos o se logran acuerdos se puede utilizar el canal escrito para dejar sentado los compromisos y los plazos.
- Lo principal de todo es buscar siempre el tiempo para la retroalimentación de todos los mensajes. Los papeles o la burocracia pueden esperar, pero las personas no. En las reuniones de personal habría que tratar siempre de repreguntar y aclarar el contenido de los intercambios o acuerdos que se van logrando.
- Mantener congruencia entre los mensajes emitidos por parte del equipo directivo y las acciones, sobre todo en los códigos culturales de una organización colaborativa a través de estrategias como...

Recomendaciones

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) Anticipe las **reacciones** que pueden generarse entre los docentes, en el equipo directivo y en las relaciones de la escuela con los padres, al poner en marcha las estrategias. Anticipe también posibles **innovaciones** que se logran en la organización a partir de los cambios en la comunicación.

.....

.....

.....

.....

.....

Los conflictos en las instituciones y estrategias de resolución

FICHA

6

El conflicto es un fenómeno propio de la vida institucional y un suceso potencialmente positivo, en tanto da lugar a procesos de aprendizaje en los miembros de la institución, enriqueciendo las prácticas que en ella se desarrollan. *El problema no está en el conflicto en sí sino en las respuestas que se dan a él.*

El conflicto es permanente porque las personas desean y ven las cosas de forma distinta ya sea porque manejan información diferente, porque sus roles y funciones les hacen percibir las cosas de modo diferente y, esencialmente, porque cada persona es portadora de un conjunto de significaciones, valores y representaciones que condicionan su forma de ver y hacer las cosas.

ACTIVIDAD N° 1



a) Rastree desde un análisis general, las diferentes situaciones de conflicto que ha vivenciado formando parte de instituciones escolares.

- ¿Un conflicto para Ud,
- siempre es algo negativo?
 - suele ser negativo?
 - siempre es positivo
 - suele ser positivo?

Porque

.....

- ¿Qué aspectos de la institución se movilizan cuando se presenta un conflicto?

.....

(continúa)



(continuación)

- ¿Qué causas son las que habitualmente causan los conflictos?

.....
.....

- ¿Cuáles son las respuestas más frecuentes y recurrentes ante los conflictos? Para trabajar en el análisis de esta pregunta puede consultar los apartados 3.4 y 3.5 del manual.

.....
.....
.....
.....

ACTIVIDAD N° 2



a) Redacte en forma de caso una situación que en su institución o zona ha vivenciado como conflictiva. Para ello construya el mapa del conflicto, teniendo en cuenta los siguientes ejes:

• **Estructura del conflicto:**

- Orígenes (¿cuáles son las partes del conflicto? ¿cómo se las puede caracterizar?)
- Fuentes (Motivo que dio lugar al conflicto, más allá de la anécdota es importante reconocer en qué área o aspecto de la vida institucional se plantea el conflicto)
- Contexto u ámbito en el que se suscita
- Protagonistas
- Creencias (¿qué creen las partes acerca de los objetivos y los resultados de la resolución del conflicto? Se vincula con las experiencias vividas, las características personales, las normas culturales, valores y expectativas.)
- Postura (se refiere a la postura que asumen los implicados frente al conflicto y se refieren a: posiciones, sus intereses y sus necesidades.
- Tipo de problema que lo origina

(continúa)



(continuación)

• **Cómo se ha afrontado:**

- Estrategias que han usado los protagonistas
- Procesos seguidos
- Actores involucrados

.....

.....

.....

.....

.....

b) Analice el caso elaborado, teniendo en cuenta:

- ¿Qué canales de comunicación y participación se pusieron en marcha cuando surgió el conflicto?

.....

.....

- ¿Cómo entraron en juego los procesos de poder en la situación conflictiva?

.....

.....

- ¿Cuál es el grado de responsabilidad y de oportunidad que tuvieron los actores institucionales para participar en la toma de decisiones?

.....

.....

- ¿Cómo se resolvió el conflicto? ¿En dónde se puso el énfasis?

.....

.....

c) Teniendo en cuenta los aspectos analizados anteriormente y el contenido del manual, establezca qué relación existe entre el **contexto organizativo** y el **nivel de conflictividad**.

.....

.....

Análisis de un caso (Parte I)

FICHA

7

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

La intención de esta ficha es presentar la historia de una película a partir de fragmentos del guión para trabajar y analizar la problemática de la constitución de relaciones interpersonales para la superación de conflictos, partiendo de una situación particular.

ACTIVIDAD Nº 1



a) Lea el argumento o guión de la película titulada “La estrategia del Caracol” dirigida por Sergio Cabrera. Crear TV. Colombia.

Esta es la historia de un grupo de familias que ante los apremios de la ley deciden hacerle frente a la situación y luchar por lo que creen que es justo.

Este grupo de familias vive en un inquilinato desde hace ya mucho tiempo. Algunos de ellos hace algo más de cincuenta años. Otros han llegado para formar sus familias, han tenido hijos, son abuelos, pero lo que allí se impone con mucha fuerza son las marcas y las improntas que los sueños han dejado en esas paredes.

El actual propietario, el señor Obide, nieto de quien fuera el dueño primitivo, quiere recuperarla a cualquier precio ya que sostiene que siendo su propiedad tiene todo el derecho de hacer lo que le plazca con ella.

Esta situación genera una serie de sentimientos y acontecimientos. El dolor y la impotencia de la gente frente al inminente desalojo, el temor y la incertidumbre ante lo que vendrá y la resistencia de otros. Pero esencialmente el desalojo moviliza al grupo de inquilinos a apelar a distintos recursos.

(continúa)



(continuación)

El recurso legal, por un lado, es uno de los fuertes de la resistencia. De esta gestión se encarga el “Perro Romero” un abogado en funciones pero sin título al no haber presentado la tesis final. La figura del Perro Romero es clave en esta historia. Es el representante legal de los inquilinos y el representante de sus intereses. Es él quien ante las embestidas del juez y del abogado del señor Obide, una y otra vez logra oponer recurso para detener el desalojo. La estrategia de Romero es siempre basarse en la ley y lograr ampliar los plazos para evitarlo.

Por otro lado el personaje que encarna “Jacinto”, un movilero de teatro, propone otro recurso. Él cree que no hay que depositar la fe sólo en las leyes sino en las personas. “Por ello es preciso pensar una estrategia porque lo que acá se juega es la dignidad de la gente. Y para ser consecuentes con esta dignidad hay que pensar una estrategia, una estrategia sin antecedentes, única y eficaz. Lo único que vale, entonces es lo que hagamos nosotros de aquí en adelante”.

¿Y cuál es la estrategia? Llevar la casa a cuestas como lo hace el caracol. Llevarse las paredes llenas de historia, los pisos cargados de años, los techos, las puertas, toda la amalgama que se fue anudando entre ellos y los objetos. Y así sí poder responder a la dignidad.

El proceso no era fácil. Había que acordar cuál era la mejor forma de afrontar la situación.

Gustavo, un protagonista de los hechos, cuenta analizando desde el presente: “Era una estrategia, una verdadera estrategia, claro que imposible de llevar a cabo en los 10 días que nos había dado el señor juez para desalojar la casa. Romero nos había prometido una prórroga, pero no todos creíamos en Romero ni en la estrategia. Prisioneros de nuestro pasado, nuestro egoísmo y nuestra ignorancia, nos debatíamos entre la confusión y la duda”.

La estrategia se presentaba para Jacinto como la única forma posible de salir con dignidad de esta situación. Pero lo cierto era que había que convencer a todos de su eficacia. Jacinto tenía que convencer a todos demostrando que el traslado sí era posible. Su maniobra consistió entonces, en presentar la estrategia en el teatro. Demostrando cómo se trasladan los trastos en un escenario y cómo suben y bajan los telones, los inquilinos tendrían la posibilidad de comprobar en qué consistía verdaderamente la operación.

(continúa)



(continuación)

Pero hubo un hecho que convenció definitivamente a los inquilinos. En casa de "Misia Trina" sucedió un milagro. Detrás de un cuadro religioso aparece la imagen de la virgen tallada por la humedad de las paredes. Las mujeres del inquilinato, conmocionadas por el suceso, lo toman como una señal de apoyo a la estrategia por parte de la virgen.

Gustavo comenta con vigor: "El suceso de Misia Trina calentó a los tibios, envalentonó a los timoratos y decidió a los indecisos.

Bueno, y después de allí se echó a rodar la estrategia. Cada cual según su capacidad dijo Don Jacinto..., y empiezan a organizar equipos, brigadas, comités hasta para la comida. (Comenta esto con mucha emoción) Y ese movimiento de andamios, picos, palas, gente para allá, gente para acá, hasta los más envidados con la vida dejaron el lado negro de su corazón..."

Este suceso decidió definitivamente a todos de la necesidad de hacer algo diferente, novedoso y único que los saque dignamente de la situación.

Ya que la estrategia consistía en transportar cada parte de casa, construyeron dos grandes torres. Una colocada en la casa de inquilinato y la otra en una casa desocupada ubicada en la otra punta de la manzana. Un sistema de poleas instalado en cada andamio permitía subir, trasladar y bajar los trastos que eran llevados hasta un terreno que habían conseguido señalar para armar allí la casa.

La situación creó un clima de colaboración y camaradería entusiasta. Misia Trina se encargaba de distribuir la comida y colaboraba en la organización general, el fraile administraba los recursos económicos, cada inquilino donó objetos valiosos para ser empeñados (trofeos, alcancías, etc.). Todos fueron parte de un gran proyecto: comprar un terreno cercano y mudar allí todas las partes del inquilinato.

Todo este proceso no fue fácil ya que la justicia los cercaba una y otra vez. Y una y otra vez el Perro Romero encontraba recursos para parar el desalojo. La gente confiaba en él y seguía trabajando.

Pero el día esperado llega finalmente. El día anterior al desalojo se vivieron momentos definitivos. El traslado no había terminado y muchas cosas permanecían aún en la casa vecina. Por lo tanto había que conseguir muchos carros que llevaran todo antes de que llegara la justicia. Y así fue. Esa noche trabajaron hombro con hombro sin parar. Algunos siguieron subiendo, trasladando y bajando los trastos y otros transportando en los carros las partes de la casa hasta el terreno.

(continúa)



(continuación)

Ambas partes, los habitantes de la casa, y el dueño y su abogado, van cerrando los últimos detalles para que la operación resulte un éxito.

Esa noche, la anterior al desalojo, los inquilinos se reunieron en asamblea. Jacinto abre la reunión diciendo: “a las siete de mañana es nuestra hora cero. A esa hora tendríamos que haber evacuado la casa y asegurado el terreno. Recuerden que la precisión y la sorpresa, son factores decisivos”.

Esa misma noche, la otra parte, el dueño y su abogado, trabajaron también sobre los últimos detalles del desalojo: construyen un plan para cercar la calle y distribuyen meticulosamente las ubicaciones estratégicas de la policía, los representantes de la justicia, el dueño de la casa, la gendarmería y los periodistas.

Gustavo recuerda este momento: “Ya no hubo más postergaciones y nos encontramos ante el día “D”, D de Día. Se vivían momentos febriles y dramáticos. Todo tenía que marchar sincronizado, al segundo y cada cual –incluyendo el que habla- debía cumplir con su parte sin vacilación ni desmayo. La suerte estaba echada”.

Nuevamente, y por última vez, el juez con el actuario golpean la puerta de la casa para realizar el desalojo. Se presenta el abogado Romero, aclarando que ya no actúa como apoderado de todos los inquilinos y se retira. La puerta se abre y con sorpresa se encuentran con un terreno completamente vacío y en sus fondos un telón de escenografía representando el frente de la casa pintado.

Desde el presente, alguien le pregunta a Gustavo: lo que no entiendo Don Gustavo es: ¿y todo esto para qué?

Gustavo asombrado contesta: ¿qué? ¿cómo para qué?, ¿para qué le sirve a usted la dignidad? ¿ha? ¿cómo para qué, hombre? Para nuestra dignidad, ah.. (con énfasis)

Finalmente todos los inquilinos se reencuentran en el terreno rodeados de las puertas, paredes y objetos de la casa. Ensimismados en el bullicio, los festejos y los abrazos Jacinto dialoga con Romero:

“Jacinto, tenemos que levantar un techo antes del amanecer para poder tomar posesión del terreno”. La ley es muy estricta en estos casos”.

(continúa)



(continuación)

“Deja la ley por un rato, Romero. Vamos a levantar el techo todos y lo vamos a hacer ahora mismo, no porque la ley lo obligue sino porque lo necesitamos. Llevamos todos estos meses trabajando en esto que ha sido nuestra ilusión toda la vida y falta todo por hacer”.

FIN

ACTIVIDAD N° 2



Para constituir una red es preciso primero relevar las necesidades, los problemas y las fortalezas que funcionan como oportunidades generadoras de los intercambios a partir de los cuales se construye.

a) Realice una argumentación determinando cuáles fueron las **condiciones que favorecieron la construcción de estos lazos de solidaridad.**

Considere:

- Las necesidades que la motivaron (incluir el proceso por el cual las familias las fueron reconociendo).
- Los problemas que se fueron generando (ver la interrelación entre los problemas)
- Las fortalezas: - en los personajes (capacidades individuales y grupales: por ejemplo de Julián, Romero, otros)
 - de la situación
- **Debilidades presentes** desde el inicio de las relaciones: con respecto a los personajes y a la situación. Procesos por los cuales fueron compensados.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 3



a) Considere el funcionamiento de los lazos o vínculos en el caso, y analice:

- ¿Qué condiciones posibilitaron la continuidad de las relaciones?

Tenga en cuenta: - la estructura, - la organización de las relaciones, - las estrategias de funcionamiento, - los distintos acontecimientos que se fueron sucediendo (por ejemplo los sucesos que permitían la consolidación del grupo), - otros.

.....
.....

- ¿Qué momentos puede establecer en la constitución de las relaciones? Fundamente.

.....
.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de la Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

Análisis de un caso (Parte II)

FICHA

8

FICHA DE ENVÍO AL TUTOR

Nombre y apellido:

Cargo:

Código:

Provincia	Sede	Tutor	Nº Destinatario	Nivel	Escuela

En esta ficha se continúa trabajando con el guión de la película **“La estrategia del caracol”** desde otras perspectivas.

A continuación se desarrolla una síntesis de una situación particular: la primera asamblea que se lleva a cabo en el inquilinato luego de recibir el primer apercebimiento.

El desalojo es inminente y cada uno de los personajes reconoce la necesidad de juntarse y discutir acerca de la forma en que van a salir de la situación.

El Perro Romero comenta que él puede seguir presentando otros recursos legales para prolongar el plazo y así lograr el traslado. En este caso podía apelar a la situación de invalidez o enfermedad de uno de los inquilinos y así conseguir una prórroga por unos días más, pero por cierto no sería una solución definitiva.

Era evidente que había que pensar en algo diferente. En esta línea Jacinto sostiene que no se puede esperar nada de la ley. Sólo una estrategia única, eficaz y sorprendente podría permitir el traslado de la casa a otra parte y así salvar la dignidad de tanta gente.

Por otro lado, un muchacho joven pone en discusión la imposibilidad de moverse en los márgenes de la ley. Es preciso ser prudentes y no ponerse en contra de la justicia.

La discusión que se abre en torno a estos temas lleva al grupo a reflexionar acerca de la forma de afrontar los hechos. Algunos están del lado de la estrategia, otros confían en que su representante legal (el Perro) pueda encontrar

alguna forma definitiva de solucionar el tema de la vivienda, otros se muestran tibios y no opinan, mientras que otros se muestran acalorados y creen en que hay que resistir a la “injusticia de la justicia”.

El acuerdo que finalmente se logra en la asamblea es el siguiente:

- Jacinto va a presentar su estrategia ante algunos inquilinos para que ellos puedan comprobar la efectividad o no de la misma.
- El Perro Romero seguirá funcionando como representante legal y cuando se cumpla el plazo para el desalojo presentará al enfermo como amparo legal.
- Misia Trina, Gustavo y Gabriela se comprometen a asistir al teatro de Jacinto para ver en qué consiste la estrategia.

ACTIVIDAD N° 1



a) Teniendo en cuenta el caso y el presente resumen, analice:

- los avances y retrocesos en los intercambios,
- los acuerdos y desacuerdos entre los personajes,
- el proceso de búsqueda de consenso.

.....

.....

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 2



Las redes y el conflicto:

Es necesario concebir al conflicto como un fenómeno propio de la vida y un suceso potencialmente positivo, en tanto da lugar a procesos de aprendizaje en los miembros de un grupo o una institución, que enriquecen las prácticas que en ella se desarrollan. El problema no está en el conflicto en sí sino en la respuestas que se dan a él.

a) Partiendo del concepto de **conflicto** trabajado en el manual, considere aquél que se le plantea al inquilinato y analice el repertorio de respuestas que fueron ensayando hasta llegar a la resolución final. Para ello tenga en cuenta los siguientes ejes de análisis:

(continúa)



(continuación)

- las presiones internas al grupo,
- las presiones externas,
- grado de formalización de la organización,
- características de las partes involucradas.
- Asimismo considere el tipo de método de resolución de conflictos en el cual se han basado:

La fuerza, el derecho, los intereses

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Resolución de conflictos y la negociación

b) A su criterio, en el proceso de resolución del conflicto ¿hubo negociación? Fundamente teniendo en cuenta los contenidos desarrollados en el manual en relación con esta temática.

- **Ejes para analizar:**
- Enfrentamiento de objetivos, - tipo de intercambios de información,
- aceptación de ideas ajenas, - ¿se consiguió que la otra parte las acepte como propias?, - ¿se produjo: competencia, objetivos parcialmente encontrados, o cooperación pura?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ACTIVIDAD N° 3



a) Para finalizar, desarrolle **conclusiones** con respecto al caso, considerando el contenido de la siguiente frase:

Trabajar la comunicación y la red como espacio para resolver problemas y como un espacio de reflexión, investigación, discusión y acción sobre un tema o problemática determinada. Se conforma por un grupo de personas e instituciones que trabajan un área de énfasis particular y de interés común.

Puede tener en cuenta:

- ¿Qué características poseen las relaciones establecidas en el caso?
- ¿Qué procesos se generaron?, ¿Qué espacios se promovieron?
- ¿Por qué la “estrategia del caracol” favoreció la constitución de vínculos sólidos entre los inquilinos?

.....

.....

.....

.....

.....

b) Considerando uno de los comentarios finales realizado por uno de los personajes;

“Deja la ley por un rato, Romero. Vamos a levantar el techo todos y lo vamos a hacer ahora mismo, no porque la ley lo obligue sino porque lo necesitamos. Llevamos todos estos meses trabajando en esto que ha sido nuestra ilusión toda la vida y falta todo por hacer”.

determine los **sentimientos y potencialidades** que brinda el intercambio o la constitución de vínculos sólidos. Relaciónelo con el concepto de **proyecto**.

.....

.....

.....

.....

(continúa)



(continuación)

c) ¿Qué fortalezas o aspectos positivos tienen las relaciones establecidas en el inquilinato que pueden funcionar como apoyo de una red? Fundamente su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....

d) ¿Qué situación vivida en su institución se podría relacionar con el caso? Descríbala brevemente.

.....

.....

.....

.....

.....

e) ¿Qué componentes o elementos de “la estrategia del caracol” consideraría útiles para la resolución de la situación anteriormente descrita?

.....

.....

.....

.....

.....



FICHA DE DATOS

Nombre del director:

Fecha de nacimiento:

D.N.I.:

Nombre de la Escuela:

Fecha de entrega:

Centro de Recursos Tutoriales (CRT):

Nombre del tutor:

Fecha de devolución:

Observaciones:

La constitución de redes en un espacio de proyecto, orientación y tutoría

FICHA

9

ACTIVIDAD N° 1



a) Lea el siguiente caso:

Una de las características diferenciales de la tarea docente en EGB 3 y Polimodal es la práctica de la orientación y la tutoría. A los efectos de poner en marcha innovaciones que contemplen la progresiva asunción de este rol por parte de los docentes, en la escuela N° 24 de Cañada Los Troncos se han planteado proyectos específicos para los alumnos de EGB3 relacionados con orientación académica y laboral.

La directora, la profesora Isabel Arellano, se encuentra especialmente motivada por un proyecto en el cual los alumnos de tercer ciclo van a realizar experiencias que les permitirán:

- *conocer distintos establecimientos educativos de Polimodal,*
- *conocer establecimientos comerciales y fabriles de la zona que emplean jóvenes de entre 15 y 22 años,*
- *reconocer cuáles son los proyectos de radicación de industrias medianas y grandes en el parque industrial de la ciudad en los próximos cinco años,*
- *elaborar una gacetilla informativa de circulación entre otras escuelas de la localidad,*
- *participar en un programa semanal de la FM local en el cual los alumnos contarán sus experiencias, reflexionarán sobre sus temores y expectativas en relación con los cambios que deberán afrontar al finalizar la EGB,*
- *integrar estas experiencias en los esquemas de conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales construidos a lo largo de su trayectoria en la EGB.*

Para ello, la directora ha convocado a todos los docentes y les ha transmitido su convencimiento de la importancia de trabajar en redes para el desarrollo de este proyecto. La propuesta tuvo una acogida diversa entre los docentes de la institución: algunos la recibieron favorablemente, en tanto que la mayoría se mostró escéptica.

(continúa)



(continuación)

Quienes estaban disconformes con el proyecto mencionaron que implicaba una sobrecarga de trabajo que no redundaría en ningún resultado y relataron que en otras escuelas se habían iniciado experiencias parecidas con gran entusiasmo y al poco tiempo docentes y alumnos fueron abandonándolas por las exigencias que imponían.

También la Prof. Arellano ha iniciado contactos con los concejales de la comisión de Comercio e Industria del Concejo Deliberante local, con la comisión directiva del Centro de Comercio e Industrias, con la Unión de Radiodifusoras de Cañada Los troncos, con los presidentes de los clubes náuticos, con la Asociación de Escuelas Privadas de la ciudad, con escuelas oficiales que dictan el Polimodal y con diversas entidades intermedias que actúan en Cañada Los Troncos y su zona de influencia.

b) A partir de los datos con que cuenta, se solicita que:

- Defina qué posibles redes están involucradas en el proyecto (familiar, institucional, sociopolítica, etc.)

.....
.....
.....

- ¿Qué actores ya fueron convocados, cuáles deben ser convocados y cuáles serían los puntos nodales del sistema reticular a construir?

.....
.....
.....

- Señale los objetivos a acordar y cuáles podrían ser puntos de interés comunes para las distintas instituciones intervinientes.

.....
.....
.....

(continúa)



(continuación)

- Mencione las diferentes actitudes frente al cambio y a la innovación y establezca posibles actuaciones para generar modificaciones en las resistencias observadas.

.....

.....

.....

.....

.....

- Considere las dificultades con que se encuentra la Prof. Arellano para construir las relaciones intransituacionales que requiere el proyecto. ¿Cuáles son las debilidades y las fortalezas que usted encuentra en el equipo docente de la institución?

.....

.....

.....

.....

.....

Redes y equipos de tutores y tutorandos

FICHA

10

Existen experiencias muy difundidas de formación que suponen un trabajo de intercambio, que puede constituirse como un espacio posible para la construcción de redes. Su participación en esta capacitación a distancia junto con el equipo de colegas y bajo la coordinación de un tutor, constituye uno de estos ámbitos.

Es por ello que el objetivo de esta ficha es realizar un análisis del trabajo que Ud. realiza como tutorando.

El objetivo en la constitución de este equipo es el de la capacitación a distancia. Ud. integra un grupo que es coordinado por un tutor y este equipo funciona como un espacio para el intercambio, para la reflexión y el análisis de las temáticas que se abordan en los manuales.

En esta actividad la propuesta es analizar los intercambios que se fueron dando al interior del grupo y los intercambios con el tutor:

ACTIVIDAD N° 1

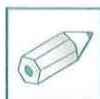


a) Analice el tipo de intercambios que se fue dando, los medios que se utilizaron para comunicarse (teléfono, fax, cartas, e-mail, presencial), y el propósito que se perseguía con esa comunicación.

Puede considerar:

- ¿Qué tipo de comunicación se estableció?
- ¿Cuál es el motivo u objetivo de la comunicación?: - cuándo tiene una duda, - cuando tiene dificultades con el material, - cuando tiene dificultades con otros soportes, - para ampliar información, - para compartir experiencias.
- ¿Con quién o quiénes se comunica con mayor asiduidad? ¿ con sus colegas, con el tutor?
- ¿Con qué canales se trabajó?
- ¿La comunicación se estableció con fluidez? ¿Surgió algún tipo de conflicto u obstáculo?

(continúa)



(continuación)

b) Desarrolle estrategias para superar los conflictos presentados en la comunicación o para avanzar en la calidad de la misma.

c) **Con respecto al equipo de tutorandos o colegas:**

- ¿Realizaron algún trabajo o estudio conjunto?
- ¿Se mantuvieron los vínculos y relaciones en el ámbito laboral y cotidiano?
- ¿Surgió algún proyecto conjunto?
- ¿Cuáles son sus características?

d) Piense acciones que favorezcan el establecimiento de redes con otros equipos de tutorandos, ya sea de la misma provincia u otra, para intercambiar opiniones sobre los procesos de aprendizaje que se están viviendo, las experiencias desarrolladas, las dudas u obstáculos y de esta manera enriquecer su formación. Para ello puede valerse de diversos soportes.