

Ministerio de Educación y Ciencias
Viceministerio de Educación Superior y Ciencias

Dirección General de Formación Profesional del Educador

Diseño curricular

**TÉCNICO DOCENTE EN
GESTIÓN EDUCATIVA**

Asunción, marzo de 2020

FORMACIÓN DOCENTE CONTINUA EN SERVICIO

**Presidente de la
República del Paraguay**
Mario Abdo Benítez

Ministro de Educación y Ciencias
Eduardo Petta San Martín

**Viceministra de
Educación Superior y Ciencias**
Celeste Mancuello de Román

**Directora General de
Formación Profesional del Educador**
Nancy Oilda Benítez Ojeda

Directora de Formación del Educador
María Gregoria Cardozo

Director de Innovaciones Pedagógicas
Edgar Osvaldo Brizuela Vera

Año 2020
Asunción – Paraguay



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

Índice

Presentación	4
Contextualización	5
Fundamentación de la propuesta	8
Principios curriculares	9
Perfil de entrada	13
Perfil de salida	14
Descripción de la organización curricular	15
Plan de estudio y modalidades	18
Campo laboral	21
Perfil del formador	21
Título otorgado	21
Orientaciones metodológicas	22
Orientaciones generales para la evaluación de los aprendizajes y promoción	30
Bibliografía	39
ANEXOS	42
Anexos 1 - Programas de estudio	43
1. Gestión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	43
2. Comunidades de aprendizaje	50
3. La gestión escolar y el rol directivo	55
2. La innovación en la tarea directiva	61
3. El liderazgo: características e impacto en la gestión educativa	66
4. La gestión pedagógica curricular	72
5. Estrategias para el acompañamiento a los docentes	77
6. Acompañamiento de la trayectoria escolar	83
9. La gestión administrativa eficiente	88
10. Formulación, implementación, monitoreo y sistematización de proyectos educativos	95
Práctica profesional	102
Anexo 2. Esquema básico de presentación de proyecto de apertura e implementación del curso	111



Presentación

Uno de los desafíos en educación en estos últimos años ha sido mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En este contexto, se habla del mejoramiento de la calidad educativa, que requiere de un nuevo gestor, con competencias profesionales para la gestión escolar y el liderazgo efectivo, ya que su rol es fundamental en la organización y en el funcionamiento de la institución educativa.

En este sentido, es importante mencionar que la actitud del gestor es fundamental para todos los emprendimientos y acciones que desee llevar adelante. Su rol y sus funciones como gestor se convierten en un elemento clave para generar cambios y transformaciones en el contexto educativo que dirige.

La sociedad cambia y se transforma. Es por eso que las instituciones educativas necesitan de nuevas formas de gestionar, con un líder que desarrolle competencias específicas para cumplir con esa función, pues de él depende la dinámica de los diferentes procesos y actores de la institución.

Por ello, se presenta el curso Técnico docente en gestión educativa dirigido a gestores educativos y docentes que estén interesados en liderar procesos educativos, desde los espacios directivos. Esto conlleva la gestión del conocimiento a través de la innovación, la incorporación de estrategias de enseñanza y aprendizaje con enfoque de competencias en la formación, es decir, la innovación tratada desde la reflexión y acción. En efecto, tres conceptos claves imprimen carácter a este curso: a) innovación educativa, b) formación con enfoque de competencias, y c) modelo de reflexión sobre la acción para la innovación.

Cabe mencionar, que la propuesta inicial del curso fue elaborada e implementada por la Universidad Autónoma de Asunción en el marco del programa “Capacitación de los educadores para el mejoramiento de los aprendizajes de niños, niñas, jóvenes y adultos a nivel nacional” con la finalidad de incorporar la deseada innovación, ligada a la creatividad y la mejora continua del sistema educativo paraguayo. Esta es una adaptación y una actualización de ese proyecto curricular, en coherencia con los lineamientos que se van asumiendo en el marco de la *Nueva Formación Docente en Paraguay*.



Contextualización

La Nueva Formación Docente en Paraguay

En reconocimiento de la necesidad de fortalecer la formación de los educadores en el Paraguay, el Ministerio de Educación y Ciencias lleva adelante actualmente una importante reforma de la formación docente. Esta nueva mirada acontece en un contexto en el que el propio sistema educativo está en revisión a través de una iniciativa denominada **Transformación Educativa**, que se constituye en un análisis de la propuesta educativa para los diferentes niveles, con intención de incorporar innovaciones que posibiliten, principalmente, la mejora de los resultados de los aprendizajes.

En el caso de la formación de docentes, se han iniciado una serie de acciones en el marco de un proceso denominado la Nueva Formación Docente en Paraguay. Esta iniciativa busca mejorar el sistema de formación de los docentes. Involucra una serie de acciones intervinculadas, algunas de las cuales ya están en plena ejecución, y otras en fase de planificación. Entre las principales líneas de intervención se citan las principales, el más significativo y de alto impacto:

1. Nuevo procedimiento de acceso a la carrera de la formación inicial de docentes

El mecanismo propuesto actualmente, y ya implementado en el segundo semestre del año en curso, plantea la aplicación de pruebas estandarizadas que posibiliten evaluar la competencia comunicativa en lengua castellana y en lengua guaraní, y de matemática. Las pruebas permiten identificar niveles de competencias de los postulantes en interpretación de textos y en pensamiento lógico matemático. Se estableció que el nivel mínimo para ingresar a un Curso Probatorio de Ingreso (CPI) sea el nivel 2 (de 4 posible). Los postulantes que obtienen el nivel 2 o superior ingresan a un intenso semestre de formación para mejorar aún más esas competencias, y se les volverá a aplicar la misma prueba (con ítems similares) para ver el avance de cada postulante en relación a sus competencias. Los estudiantes que demuestran evolución en sus competencias son los que ingresarán al curso de formación inicial de docentes.



2. Implementación de una prueba de competencias pedagógicas como mecanismo de egreso

Se propone la aplicación de una prueba de competencias pedagógicas al finalizar la carrera que dé las garantías de la buena formación recibida. Estas pruebas tendrán incidencia en la certificación o en la matriculación, así como en el acceso al Banco de Datos de Docentes Elegibles, según los resultados obtenidos. Si bien estas decisiones aún deben ser consolidadas y los mecanismos administrativos deben ser gestionados, la instalación de una prueba nacional de egreso de la carrera es una decisión ya tomada y compartida con los principales referentes de la formación de docentes en nuestro país.

3. Reforma curricular de la formación docente inicial y continua

Los diseños curriculares y los programas de estudio de la formación docente inicial ya están en proceso de revisión, así como varios de los diseños curriculares de la formación docente continua en servicio. Se implementan nuevos documentos curriculares, desde el primer semestre del año 2020. Este documento es el resultado de la revisión de uno de los diseños curriculares.

4. Desarrollo de competencia comunicativa en lengua inglesa

En el marco de la reforma curricular, se propone la inclusión del inglés en todos los profesorados. Se busca que, durante los tres años de formación inicial, el estudiante desarrolle el nivel B2 tomando como parámetro el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas.

5. Creación de Centros Experimentales de Formación Especializada de Docentes (CEFED)

Se propone la creación de centros especializados que, además de brindar los servicios de la formación docente inicial, puedan ser centros de referencia para la formación continua, incluso para los propios formadores de formadores. Estos centros serán especializados en ciertos temas y estarán ubicados en zonas geográficas estratégicas.



Como ya se mencionó, estas acciones no son las únicas. Existen otras que irán complementando y consolidando la mayor parte de estos lineamientos, como, por ejemplo, el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica de las instituciones formadoras, la capacitación de los formadores de formadores, el acceso a contenidos educativos digitales, la utilización de plataformas de aprendizaje y de gestión académica, por mencionar. En su conjunto, permite pensar en el fortalecimiento y la mejora de todo el sistema de la formación de docentes en Paraguay.



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

Fundamentación de la propuesta

En el marco de la formación docente en servicio, se presenta este nuevo diseño curricular del Técnico docente en gestión educativa, a ser implementado en las instituciones formadoras de docentes. Este curso surge como una oferta educativa, a partir de la promulgación de la ley 4.995/13, que en el art. 62 inc. c. dicta: “la formación de profesionales de la educación para el desempeño de la función técnica en diversas áreas. Otorga el título de Técnico Docente en un área específica”.

Mediante el curso, se busca la formación especializada de los docentes en un área sumamente técnica y que requiere de profesionales que aporten a los procesos de calidad, tanto a nivel institucional como a nivel nacional. Cualquier educador matriculado, con una mínima experiencia de 3 años en servicio, puede formarse en este curso para profundizar sus conocimientos y habilidades en el campo de la gestión educativa, lo que redundará en mejores prácticas en su propia aula, en la posibilidad de ofrecer acompañamiento y asesoría a otros colegas, y colaborar con la mejora de los procesos educativos con miras a brindar más y mejores aprendizajes a los estudiantes.

La formación docente continua como desarrollo personal y social requiere una dinámica que articula diversos tipos de aprendizajes enfocados en una práctica profesional aplicables a diferentes contextos educativos. En este sentido, la formación precisa de la mediación de otros, como también de una apertura y valoración de uno mismo para el desempeño profesional eficiente. La tarea docente es una práctica social, de naturaleza individual e institucional. La enseñanza es una actividad compleja, permeada por la singularidad de los escenarios y contextos; la multiplicidad y simultaneidad de dimensiones que traman la actividad cotidiana; la implicancia personal y social, la responsabilidad ética, política y pedagógica.

De ahí que, el curso Técnico docente en gestión educativa busca desarrollar habilidades específicas de gestión en profesionales docentes y gestores educativos, mediante la adquisición de herramientas teóricas, metodológicas y organizativas, que posibiliten la elaboración de estrategias a partir de diferentes enfoques para la solución de problemas. Dichas estrategias son impulsadas mediante el trabajo colaborativo, generando la participación de los diferentes sectores de la sociedad, de manera que movilicen y optimicen recursos hacia acciones que conduzcan a la mejora continua de las instituciones educativas.



Principios curriculares

Esta propuesta curricular asume una serie de principios que deben formar parte sustancial de la implementación del proyecto, pues son considerados de gran importancia. Por ello, no solo forman parte de un módulo o de un momento. Se entiende por principios, en este campo, como una representación de una idea definida como clave y, como tal, debe ser tenida en cuenta en todo momento, pues rige los procesos de implementación. Son definiciones que orientan tanto la planificación, como el desarrollo y la evaluación del currículum.

- **Formación basada en competencias**

Este principio alude a la importancia de integrar en la formación los conocimientos, las habilidades y las actitudes en situaciones concretas donde se requiere la integración de estos saberes. Se trata de preparar a los profesionales a desenvolverse en distintos escenarios educativos, con capacidad de adaptarse críticamente tomando en cuenta el contexto y la situación de cada uno de sus estudiantes. Por ende, no solo se trata de aprender una serie de “fórmulas” aplicables a todos los casos, sino de contar con un abanico importante de estrategias y conocimientos aplicables al campo educativo, y tener desarrollada la capacidad de adecuar permanentemente la intervención a las situaciones (muchas veces nuevas) que se generan durante el proceso. Estas situaciones pueden facilitar o dificultar los aprendizajes, y en cada caso requiere un desempeño crítico, flexible y creativo del docente.

- **Formación de adultos con experiencia profesional**

Los participantes del curso son personas con una formación especializada obtenida en instituciones de educación superior, y con experiencias valiosas en el campo profesional. La andragogía orienta sobre el aprendizaje del adulto, y toma en cuenta lo mencionado anteriormente, para orientar procesos educativos donde se consideran importantes la autonomía del adulto, sus responsabilidades como profesionales y otros roles en la familia (ser padres, por ejemplo), sus objetivos propios ante el desafío asumido, la posibilidad de un tratamiento “entre pares” con el formador, la necesidad de comprensión de la utilidad de lo que se hace y se estudia, entre otros aspectos. Todo esto debe ser tenido en cuenta durante el desarrollo curricular.



- **Integración pedagógica de TIC**

La presencia de las TIC en todos los ámbitos es un hecho cada vez más evidente. La mayor parte de los procesos laborales y de la vida cotidiana están mediados por estos recursos. Y su potencialidad en los procesos educativos es indudable. Pero para aprovecharlos convenientemente se requiere de educadores bien formados para integrar pedagógicamente los recursos TIC disponibles en el desarrollo curricular. Para ello, en esta propuesta existe un espacio de formación específica que posibilitará la adquisición de competencias TIC de los participantes, así también, todos los módulos integraran el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en sus desarrollos temáticos, de modo a consolidar esas habilidades durante el curso. Esto conlleva la necesaria preparación en dichas competencias de todos los docentes que estarán encargados de los módulos del curso. Los formadores de formadores requieren al menos un nivel intermedio de competencias TIC de modo que su clase se constituya en un ejemplo de integración de estas tendencias, de manera que los participantes estén en constante observación y experimentación con las mismas.

- **Compromiso con la calidad educativa**

Este principio hace alusión a una de las condiciones ineludibles de un profesional educador: su compromiso con la calidad. Esta premisa refiere directamente al compromiso del docente con el aprendizaje. Un educador profesional es aquel que siente pasión por el aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, y pondrá en práctica sus conocimientos y experiencias para generar las mejores condiciones y oportunidades para que cada uno de ellos pueda aprender y desarrollar sus habilidades. En este sentido, el profesional educador es capaz de planificar un proceso, tomar las decisiones, llevar adelante lo planificado, realizar una evaluación para identificar fortalezas y debilidades, reorientar los procesos cuando los resultados no son los esperados, generar e implementar nuevas estrategias, siempre en búsqueda de la excelencia educativa.



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

- **Apertura y flexibilidad**

Este principio alude a características sustanciales, tanto del diseño del proyecto curricular, como de la práctica educativa esperada en su implementación. Si bien el proyecto curricular contiene delineamientos claros, esto no representa una propuesta cerrada, sin posibilidades de adecuación a cada contexto y a cada situación. Además, se prevé un espacio muy importante de decisión institucional, un espacio abierto para la toma de decisiones que se confía en los actores locales. Se incluye, desde luego, a los estudiantes, quienes podrán participar en las definiciones que tienen que ver con su propia formación. Esta toma de decisiones también conlleva la responsabilidad de evaluar y rendir cuenta sobre las mismas.

- **Educación y responsabilidad ambiental**

Este principio alude al desarrollo de una conciencia local y global sobre la problemática ambiental y, más aún, en la asunción de una serie de conductas que permitan que nuestra intervención sea lo menos dañina posible al ambiente. También incluye las conductas de preservación y recuperación de ambientes dañados. Es importante dimensionar que cada acción emprendida tiene un impacto en el ambiente. Y que se requiere de la formación de ciudadanos con alto compromiso y responsabilidad ambiental, en un contexto donde se reconoce que la intervención humana ha sido dañina a la naturaleza y que el cambio climático afecta a todos. El planeta necesita de profesionales de la educación consciente de la problemática y que asumen un estilo de vida amigable con el medio ambiente.

- **Empoderamiento cívico-democrático**

Este principio alude a la importancia de formar profesionales de la educación empoderados de los valores cívico-democráticos. Se reconoce la importancia de fomentar acciones desde todos los niveles educativos que posibiliten la formación de una ciudadanía con profundo sentido de respeto a la democracia y los valores que este sistema de relacionamiento social y político promueve. Las aulas son excelentes espacios donde vivenciar todos estos valores y actitudes.



Nancy Ojeda Benítez
Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

- **Ética profesional**

Todos los profesionales deben estar empoderadas de los principios éticos que rigen su profesión. En el caso de los educadores, los mismos son profesionales que trabajan con otras personas, sujetos de derecho. Pero más allá de las normas institucionales, legales o administrativas, el profesional educador debe internalizar una serie de principios que guían su acción y que le permiten tomar decisiones conforme con unos valores. De ser así, esa actuación enmarcada en esos principios y valores hará que el profesional educador realice su tarea de una determinada forma y que esté orgulloso de hacer lo correcto. Conlleva la aplicación de valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad de lo que uno hace o deja de hacer, entre otros.



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

Perfil de entrada

Podrán acceder a este curso:

Profesionales de la educación, con título habilitante y matrícula docente, que reúnan las siguientes condiciones mínimas:

- a) Quienes tengan como mínimo 3 (tres) años de experiencia en aula o en oficinas técnicas de educación.
- b) Quienes posean alto nivel de competencia comunicativa en ambas lenguas oficiales del país.
- c) Quienes estén interesados en profundizar sus conocimientos y habilidades en el área de la gestión educativa.
- d) Quienes estén dispuestos a cumplir con la carga horaria y todas las exigencias académicas y de la práctica profesional especificados en este proyecto curricular.
- e) Quienes cumplan con lo establecido en el Art. 5 de la Ley 1725 *Estatuto del Educador*, que expresa: *“El ejercicio de la profesión de educador estará a cargo de personas de reconocida honorabilidad y buena conducta en la comunidad educativa e idoneidad comprobada en la materia”*.

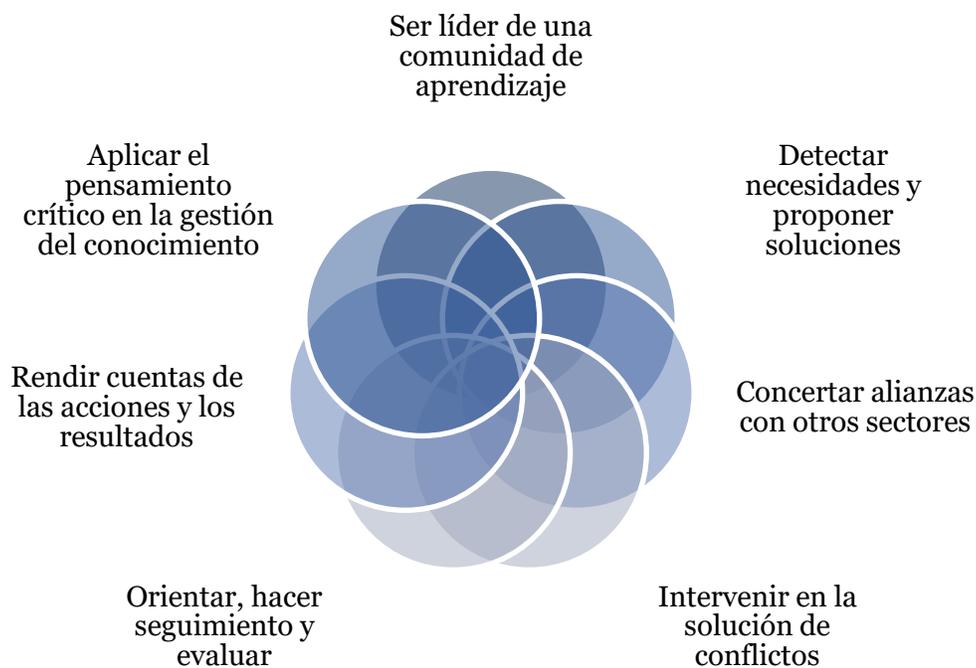


Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

Perfil de salida

Ser **Técnico docente en gestión educativa** implica ser un líder en comunidades de aprendizaje, tener la capacidad de detectar necesidades educativas, concertación de alianzas con todos los sectores sociales, negociación de conflictos, anticipación de problemas, planteo de alternativas de solución basado en un amplio conocimiento de la realidad educativa y debates actuales entorno a ellas, su puesta en práctica y seguimiento; y rendición de cuentas a partir de los resultados pedagógicos.

Ser gestor educativo implica, también, ser un profesional interdisciplinario en el ámbito científico, que comprendan y apliquen los fundamentos conceptuales y metodológicos, desarrollen el pensamiento crítico con la gestión del conocimiento y utilicen la investigación científica, a fin de detectar, analizar y proponer soluciones a las problemáticas que a diario se le plantean en el quehacer educacional.



Descripción de la organización curricular

El currículum de la carrera **Técnico docente en gestión educativa** se organiza de la siguiente forma:

Áreas de formación: El plan de estudio está organizado en **áreas de formación**. Las mismas constituyen espacios de formación y experiencias donde se aplican los conocimientos y se desarrollan competencias relacionadas con diferentes campos de las ciencias. Estas áreas posibilitan tener una mirada sobre la organización de la propuesta curricular, pero no establece división alguna en términos de la formación, que debe ser teórico-práctica e interdisciplinar. Además, se suma un **componente local**, que completa el diseño propuesto.

Las áreas de formación son las siguientes:

a) Área de formación específica

En esta área se agrupan los módulos vinculados a la formación de base de todo profesional dedicado a la gestión educativa. La misma contiene conocimientos y habilidades específicas sobre la gestión administrativa y pedagógica, tales como el conocimiento de las bases teóricas y los diferentes modelos, la aplicación de las TIC en el campo, el diseño de diferentes procedimientos e instrumentos, entre otros, los cuales están incluidos en este espacio curricular.

b) Área de práctica profesional

Este espacio tiene poca carga horaria presencial y, por el contrario, mucho trabajo de campo. Esa es la cantidad mínima de horas que el estudiante debe estar en los espacios de gestión educativa, con actividades prácticas tales como: la observación, la ayudantía y el desarrollo propiamente de actividades en contexto real, supervisada tanto por el responsable de la institución de práctica (u oficina de práctica, si se da el caso), como por los docentes de la institución formadora de docentes. Para ello, se deberán generar instrumentos específicos, tanto para los practicantes como para los directivos de las instituciones donde realizan pasantía y práctica, así también para los tutores responsables de la formación del practicante.



c) Componente local (optativo)

Este es un espacio concebido desde dos perspectivas. Por un lado, es un espacio de **toma de decisiones a nivel institucional**, propio de los diseños curriculares abiertos. Y por otro, es un reconocimiento a la capacidad desarrollada en las instituciones formadoras de docentes de tomar decisiones curriculares, no solo para realizar las adecuaciones, sino para asumir la responsabilidad de definir una parte del currículum.

Además de ser un espacio para la toma de decisiones a nivel local, se propone que, conforme a las posibilidades de la institución, se pueda **ofrecer a los estudiantes más de una opción**, y que los mismos puedan elegir las clases a las que desean asistir. Se entiende que la asistencia no es opcional, pero sería ideal que entre varias opciones pueda elegir la que más necesite o la que le parezca más relevante para su formación.

Todas las opciones presentadas deben estar vinculadas al fortalecimiento del profesional educador o directamente vinculado a la gestión educativa. Es decir, no podrá ser opcional, por ejemplo, la práctica del deporte o de manifestaciones artísticas para una formación especializada como la propuesta.

Módulos: los módulos son unidades curriculares basadas, en la mayoría de los casos, en varias ciencias, que se propone un objetivo claro en el contexto de la preparación de los profesionales, en este caso, para cumplir el rol de gestor educativo. Cada área de formación está compuesta por uno o varios módulos. Se resalta nuevamente que esta división corresponde a una lógica de organización curricular, y no a una idea de desarrollo curricular de manera atomizada. La formación debe tener siempre la mirada de la integralidad, de la interdisciplinariedad y de la resolución de problemas del campo de la gestión educativa.

Horas Presenciales (HP): Son horas de 60 minutos de desarrollo de clases en una institución formadora de docentes, con estudiantes físicamente presentes, dirigidos por un tutor o formador.

Horas a Distancia (HD): Son horas de trabajo fuera o dentro de la institución educativa, pero no en un espacio de aula física, sino a través de una plataforma de aprendizaje, con apoyo de un tutor virtual. Para ello, se requiere un “aula virtual” donde deben incluirse todas las orientaciones (instrucciones) y los recursos educativos digitales. La implementación de la modalidad b-learning exige estas condiciones.

Horas de Trabajo Independiente (HTI): Son horas de 60 minutos que el formador debe estimar, en función de una tarea que el estudiante puede desarrollar de manera autónoma, con una mínima guía que puede haberse dado en la clase presencial o a través de la plataforma virtual. Pueden ser ejemplo de trabajo independiente, la entrevista a un educador o a padres de familia sobre temas puntuales y la preparación de un informe como resultado de la entrevista, el análisis de un documento y la presentación de los resultados de ese análisis en forma impresa o audiovisual, una investigación de campo, un experimento fuera del aula, etc.



Nancy Ojeda Benítez
Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

Plan de estudio y modalidades

Este proyecto curricular contempla dos planes de estudios para una misma formación, que se diferencian únicamente por la modalidad: una propuesta para la modalidad presencial y otra para la modalidad mixta o b-learning.

Modalidad presencial

Es aquella impartida en el aula física, en el contexto de una institución educativa, por un docente catedrático encargado de organizar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Se requiere de docentes altamente calificados, especializados para cada uno de los módulos.

Contempla un porcentaje de trabajo independiente que el estudiante debe realizar, con una orientación del docente responsable, pero el desarrollo de la actividad se realiza fuera del horario de la clase y es absoluta responsabilidad del estudiante.

El plan de estudio previsto para esta modalidad es el siguiente:

MÓDULOS	Carga horaria	HP	HTI
ÁREA DE FORMACIÓN ESPECÍFICA			
1. Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	45	40	5
2. Comunidades de aprendizaje	45	40	5
3. La gestión escolar y el rol directivo	45	40	5
4. La innovación en la tarea directiva	45	40	5
5. El liderazgo: características e impacto en la gestión educativa	45	40	5
6. La gestión pedagógica curricular	45	40	5
7. Estrategias para el acompañamiento a los docentes	45	40	5
8. Acompañamiento de las trayectorias escolares	45	40	5
9. La gestión administrativa eficiente	45	40	5
10. Formulación, implementación, monitoreo y sistematización de proyectos educativos	60	40	20
ÁREA DE PRÁCTICA PROFESIONAL			
11. Práctica Profesional	75	15	60 ¹
COMPONENTE LOCAL (OPTATIVO)			
12. Componente Local	60	50	10
TOTAL DE HORAS²	600	465	135

¹ En el caso de Práctica Profesional, aunque la carga horaria figure como HTI, gran parte de ese tiempo corresponderá a la práctica supervisada. Es decir, requerirá la presencia del docente de la institución formadora y de un tutor de la institución educativa, o al menos de uno de ellos.

² Son horas de 60 minutos.

Modalidad mixta o b-learning

Esta propuesta requiere el uso de una plataforma de educación a distancia, con apoyo de tutores virtuales formados para realizar tutoría virtual, con al menos un curso de 100 horas de capacitación en tutoría virtual, reconocido por el MEC. La plataforma de capacitación será monitoreada por la Dirección de Innovaciones Pedagógicas, oficina dependiente de la Dirección General de Formación Profesional del Educador del MEC, para dar cuenta de que efectivamente se cumplen con los requisitos mínimos de la modalidad.

Por tanto, para implementar esta modalidad se requiere, además de lo mencionado respecto de los tutores capacitados, una persona técnica que administre la plataforma, una plataforma de aprendizaje en línea (como Moodle). Esta plataforma puede contener:

- a) **Espacios para la comunicación:** correo interno, foros de debate, charlas online, videoconferencias.
- b) **Entorno colaborativo:** espacios de trabajo compartido, espacios personales de trabajo.
- c) **Espacio de estudio:** descarga de documentos, versión online del contenido, actividades interactivas, etc.
- d) **Gestión de contenido:** gestor de contenidos, alta de cursos, compartir cursos en más de un grupo de alumnos y otros.
- e) **Espacios de control y seguimiento:** sistema de evaluación, sistema de seguimiento de tareas e interacción y estadísticas.

Así mismo debe contar con un encargado del diseño instruccional y de los contenidos educativos digitales (podrían ser los mismos docentes tutores de los módulos si tienen tiempo para ello), como mínimo. Se insta, además, a realizar el seguimiento correspondiente desde las instituciones formadoras para asegurar la calidad de los cursos. La evaluación permanente posibilitará la toma de decisiones en tiempo oportuno de modo a ofrecer un servicio de alta calidad.

El plan de estudio previsto para esta modalidad es el siguiente:

MÓDULOS	Carga horaria	HP	HD	HTI
ÁREA DE FORMACIÓN ESPECÍFICA				
1. Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	45	20	20	5
2. Comunidades de aprendizaje	45	20	20	5
3. La gestión escolar y el rol directivo	45	20	20	5
4. La innovación en la tarea directiva	45	20	20	5
5. El liderazgo: características e impacto en la gestión educativa	45	20	20	5
6. La gestión pedagógica curricular	45	20	20	5
7. Estrategias para el acompañamiento a los docentes	45	20	20	5
8. Acompañamiento de las trayectorias escolares	45	20	20	5
9. La gestión administrativa eficiente	45	20	20	5
10. Formulación, implementación, monitoreo y sistematización de proyectos educativos	60	20	20	20
ÁREA DE PRÁCTICA PROFESIONAL				
11. Práctica Profesional	75	15	--	60 ³
COMPONENTE LOCAL (OPTATIVO)				
12. Componente Local	60	25	25	10
TOTAL DE HORAS⁴	600	240	225	135

³ En el caso de Práctica Profesional, aunque la carga horaria figure como HTI, gran parte de ese tiempo corresponderá a la práctica supervisada. Es decir, requerirá la presencia del docente de la institución formadora y de un tutor de la institución educativa, o al menos de uno de ellos.

⁴ Son horas de 60 minutos.



Campo laboral

La salida laboral es variada, el gestor educativo podrá desempeñar sus tareas en la dirección de instituciones educativas, públicas o privadas y de todos los niveles educativos; docencia, en materias relacionadas con la gestión educativa; conformando equipos de elaboración de proyectos educativos; introducir métodos innovadores dentro del campo educativo, para adaptar a la institución a los tiempos actuales. También, puede desempeñarse como coordinadores de equipos docentes y ofrecer a sus pares el acompañamiento en el aula.

Así también podrá aplicar técnicas de gestión dentro de la organización diaria de la institución educativa, a fin de lograr la mayor eficiencia posible dentro de la administración de los recursos disponibles.

Perfil del Formador

Dependiendo del módulo, el responsable del desarrollo puede ser:

- Especialista en Gestión e Innovación Educativa.
- Licenciado en Ciencias de la Educación.
- Especialista en Administración Educacional.
- Magister en Educación.

Título otorgado

El estudiante que haya aprobado satisfactoriamente todos los módulos del curso recibirá el título de:

“Técnico Docente en Gestión Educativa”



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

Orientaciones metodológicas

La metodología, en líneas generales, debe ser coherente con el desarrollo de competencias en el aula y con una mirada holística de la formación. Además, debe ser una formación crítica, donde los estudiantes puedan participar activamente, investigar, leer, opinar, exponer, experimentar, etc.

Pero comencemos con aquellas estrategias más usuales, que tienen su valor pero que **no pueden ser el centro de la metodología de un curso de esta naturaleza.**

Clase magistral

Esta técnica sigue muy vigente en las clases de educación superior, no solo de Paraguay sino en varias partes del mundo. El docente sigue siendo, en muchos casos, docente es la fuente principal del conocimiento transmitido al estudiante, en la espera de que este lo asimile y lo pueda utilizar posteriormente para resolver problemas en el contexto de un desempeño contextualizado en una situación particular.

Esta propuesta metodológica tiene su valor. Y en algunas clases, **el docente puede ser la principal fuente de conocimiento, pero lo que no se puede pensar es que las clases de este tipo sean las más recurrentes.** Está bien que en una clase la voz del maestro transmita conocimiento, a la vez que seguridad y autoridad académica. Pero los estudiantes de educación superior deben tener sus propias voces, y solo en algunas clases los docentes deben hablar más que los alumnos. En la mayoría de las clases los estudiantes deben tener espacios de lectura, análisis, discusión, elaboración de conclusiones, etc.

Clase basada en lectura de “folletos”

Esta es otra práctica muy común en la educación superior de nuestro país. Y se pueden usar materiales fotocopiados en algunas clases, se pueden usar folletos o cuadernillos preparados por el docente, etc. Pero como en el caso anterior, debe ser una práctica muy limitada para casos puntuales.

En las clases, se deben consultar diferentes fuentes, contrastar las ideas, complementarlas; indagar en fuentes digitales, en materiales audiovisuales, etc. Y, desde luego, como en toda formación profesional, leer a autores referentes en los temas. De paso, cada estudiante irá ubicando a los estudiosos y formándose una idea de quiénes son los que han investigado y aportado en los temas que están estudiando.



En este contexto, se debería invitar a los estudiantes a adquirir una mínima bibliografía de materiales propios de un docente, libros especializados en pedagogía, psicología del aprendizaje, neurociencia aplicada a la educación, didáctica, evaluación, etc. Y hacerse de una mínima biblioteca digital, en la nube o en su propio dispositivo. Existen muchos materiales de excelente calidad que pueden ser organizados según temas, para tenerlos a mano para las consultas, y para seguir leyéndolos en el tiempo libre. Eso forma parte inherente del perfil de todo profesional educador.

Clase basada en diapositivas

Así como los anteriores, no es menos frecuente el uso de las diapositivas en las clases de educación superior. Y, claro, esto no está mal. Pero sí es preocupante cuando se repite y se vuelve rutina, y entonces, las TIC, con tantas potencialidades, se vuelve en un elemento al servicio de lo que Paulo Freyre llamó “educación bancaria”.

Saber hacer diapositivas, conocer y aplicar los principios básicos de elaboración de una diapositiva, combinar textos, gráficos, fotografía, audio y video, es una competencia básica de un docente en la actualidad. Y más importante aún, saber cuándo usar diapositivas y cómo usarlas para unas clases interactivas con los estudiantes, se vuelve imprescindible para evitar caer en una clase con una pedagogía tradicional, pero con tecnología de punta.

Por todo esto, se recomienda usar las diapositivas en el aula, pero limitar su uso a situaciones específicas, a momentos específicos. Y aprovechar para apoyar a los estudiantes en el desarrollo de sus habilidades para diseñar buenas diapositivas, aplicando principios del Diseño Universal del Aprendizaje (DUA).

Podrían citarse otras cuestiones muy comunes como prácticas en las aulas de educación superior, pero creo que las ideas están claras. **Veamos lo que sí debe caracterizar a las clases en este curso.**

El óptimo aprovechamiento de los recursos tecnológicos

La masiva presencia de las TIC en todos los ámbitos genera, para muchos, oportunidades de distracción y un problema en el aula. En educación superior, casi todos los estudiantes y el docente cuentan con un dispositivo móvil inteligente. Y en realidad, esta presencia de la tecnología en las aulas puede representar una gran oportunidad para los procesos didácticos.

De entrada, el acceso a la información deja de ser un problema. Todos pueden consultar diferentes fuentes en cuestión de segundos. Claro, aquí se presentan al menos dos desafíos más, los cuales deben formar parte de las clases: el uso de criterios para discriminar y seleccionar información valiosa entre tanto contenido de mala calidad que existe en internet, y la aplicación de los procedimientos para referenciar las informaciones consultadas. Para ello, de las mejores alternativas es recomendar el uso de buscadores académicos como Google Académico. También, recurrir a bibliotecas donde existen informaciones filtradas, en lugar usar cualquier buscador que nos ofrecerá una lista interminable de fuentes de consulta, entre las cuales muchas contendrán contenidos de dudosa calidad.

Por otro lado, en el aula es muy importante que se trabaje con estrategias didácticas muy bien planificadas por el docente. Los momentos de la clase deben estar muy bien diseñados. Cada actividad debe promover aprendizajes, incluir desafíos cognitivos, hacer pensar a los estudiantes, procesar información, asimilarlas y aplicarlas, experimentar, comprobar hipótesis, etc. Luego, presentar los resultados de los trabajos, debatir las ideas (no a las personas), y sacar conclusiones. Esas conclusiones no solo son teóricas, sino siempre estarán enfocadas a su aplicación en el contexto de la práctica profesional.

En cada uno de estos procesos, las TIC son de gran utilidad. Solo con intención ilustrativa, se mencionan algunos ejemplos:

- **Buscar información:** existen fuentes digitales que contienen información de gran calidad para la formación de docentes, entre ellas, bibliotecas digitales, repositorio de videos, repositorio de diapositivas, páginas oficiales de organismos nacionales e internacionales que trabajan con la educación, etc. Por ejemplo, si uno quiere comprender qué es el LLECE y qué son las pruebas TERCE, basta con visitar el sitio web de esa institución (<http://www.unesco.org/new/es/santiago/education/education-assessment-llece/>) y tendrá información de calidad sobre el tema.
- **Trabajo colaborativo:** para que exista una real colaboración y elaboración conjunta, normalmente es necesario compartir documentos. Eso puede generar múltiples versiones de un mismo archivo y, al final, un “collage” que evidencia desconexiones e incluso incoherencias textuales. Sin embargo, un mismo archivo compartido en la nube permite que todos colaboren en la construcción del contenido, y todos pueden leer y ayudar a mejorar todo el trabajo.



- **Gestión pedagógica del propio maestro:** el uso de una plataforma para la gestión del aula es imprescindible. En los cursos presenciales, es una gran ayuda para ordenar en un mismo sitio los materiales de apoyo y que todos tengan acceso a esos materiales durante el curso. Así también, la gestión de los trabajos, la recepción de las producciones, su revisión y devolución a los estudiantes, la aplicación de procesos de evaluación formativa, son cuestiones que se facilitan mucho más al usar los recursos TIC disponibles.
- **Producción de materiales audiovisuales:** con los dispositivos móviles, existen muchísimas aplicaciones gratuitas que permiten producir contenidos en formato audiovisual, por ejemplo. Es cierto, contienen herramientas básicas de edición, pero permiten a los estudiantes experimentar todo un proceso de preparación de contenidos que debe ser explicado un poco tiempo.

Estos son solo ejemplos. Las TIC nos presentan oportunidades desde múltiples aristas. Dependerá de la creatividad del docente para integrar su uso en los diferentes momentos, de modo a aprovecharlas con la finalidad de potenciar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

Clases interactivas

Una de las características de la formación en este tipo de cursos debe ser la interacción. Esto conlleva la aplicación de técnicas, de dinámicas de trabajo grupal, de espacios donde los estudiantes pueden analizar y opinar, interactuar y colaborar con otros, resolver situaciones, etc. Y, al mismo tiempo, implica limitar las clases basadas en la presentación del docente, aspecto ya mencionado en puntos anteriores.

Asegurar lo mínimo: el proceso de la clase

Si hay un aspecto que no se puede descuidar en cada una de las clases es asegurar aquello básico de un proceso didáctico. Ello implica la comprensión de lo que se debe hacer en la apertura de una clase, lo que puede incluirse en el desarrollo y lo que se debe hacer en el cierre. De la calidad de estos procesos, dependerán, en gran medida, los resultados que se vayan obteniendo.

Además, este es un aspecto fundamental en la formación de los docentes. Los estudiantes deben experimentar en su etapa de formación clases de alta calidad, que les sirvan a ellos de ejemplo, de modo que puedan comprender qué implica llevar adelante

un proceso de clase planificado, pensado, con técnicas apropiadas para cada caso, clases interactivas, dinámicas y con un buen abordaje de los contenidos. Eso sería, en síntesis, dar una clase. Y el docente encargado de formar a otros docentes, sin dudas, debe ser un experto en diseñar y desarrollar procesos didácticos.

Enseñar a aprender y aprender a aprender

Una de las cuestiones que quedan claras con los avances de las ciencias es que no vamos a aprender todo en una etapa de formación, y que requerimos aprender a aprender, e internalizar el espíritu del aprendizaje a lo largo de la vida. Y esta realidad no solo debe ser comprendida por todos los docentes, sino asumida. Esto es, ser consciente de que lo que aprendí hoy, deberá actualizarse permanentemente, y de esa actualización yo soy el principal responsable.

Entonces, el profesional educador debe internalizar esta realidad, y debe desarrollar una serie de habilidades que le permita no solo comprender la necesidad de la actualización y el desarrollo profesional, sino saber cómo se hace. Esto es integrar a la formación estrategias referidas a enseñar a aprender, y desde la mirada de cada uno, aprender a aprender.

Se trata de convertir el discurso en práctica real, de fomentar la curiosidad, de conocer dónde hay fuentes de consulta valiosa disponible, de aplicar filtros que posibiliten contrastar la información y verificar en otras fuentes de ser necesario. También se trata de estar alertas todo el tiempo para identificar las novedades de nuestro campo profesional, de aprovechar las oportunidades de formación que hoy en día abundan, por ejemplo, en formato de cursos e-learning y MOOC, entre otros.

Enseñar a actuar de manera racional, técnica y creativa

Uno de los aspectos fundamentales al contar con una formación a nivel profesional es la posibilidad de analizar cualquier situación aplicando los conocimientos, de modo a buscar alternativas de intervención desde la lógica de las ciencias. Saber actuar requiere saber pensar, analizar las variables, comprender la situación y diseñar estrategias creativas de intervención. Todas estas habilidades de aprenden y se consolidan, y la etapa de formación en una institución formadora (redundancia intencional) es el momento ideal para desarrollarlas. Esto es saber lo que se hace, saber por qué se hace, saber qué cambiar cuando se requiere de ajustes, porque se hizo un análisis y se consideró oportuno realizar esos cambios.



Ningún profesional debería quedarse sin respuesta cuando se le pregunta por qué hace su tarea de una determinada forma y no de otra manera. En el caso del docente, debe saber por qué inició la clase con una actividad, por qué eligió un determinado material de apoyo y no otro, por qué esta dinámica puede resultar para ese momento de la clase, por qué esa forma de evaluar... Y no solo debe ser un saber lógico, sino un saber teorizado, basado en conocimientos estudiados.

Planificación - acción – reflexión – planificación - acción

Esta idea está basada en la actuación racional y técnica. Es contraria a la conocida justificación que muchos dan: “Así lo vengo haciendo y me resulta... así es que sigo haciendo lo mismo”. Pero en realidad los resultados no son satisfactorios.

El ejercicio profesional de la docencia requiere ser muy buen planificador y tener la capacidad de desarrollar lo planificado. Además, requiere de la capacidad de reflexionar sobre la acción, de modo a sacar conclusiones valiosas para mejorar la planificación, ajustar ciertas estrategias de ser necesario y volver a la acción. Y este proceso sigue mientras que uno enseña. El ajuste de las estrategias, la incorporación de nuevos recursos, la adecuación de las actividades a cada grupo de estudiantes, etc., son cuestiones fundamentales para tener éxito en la labor docente.

Creación de espacios ricos para el aprendizaje

Más que un transmisor de conocimientos, el docente es experto en la creación de espacios y oportunidades de aprendizaje. Y eso debe ser vivenciado en las instituciones formadoras de docentes. Por eso tiene sentido los rincones temáticos, las salas temáticas, etc. Entonces, sabe pensar cómo debe ser un espacio pensado para futuros docentes. Y generar las mejores condiciones posibles.

Ahora bien, más allá de los aspectos físicos de la clase, los espacios pueden no ser físicos. Incluyamos los espacios virtuales donde se pueden compartir documentos, recursos digitales y generar espacios de interacción, de intercambio de ideas y de construcción de conocimientos.

Aprendizaje basado en tareas y aprendizaje basado en proyectos

Estas son dos estrategias muy valiosas que deben ser enseñadas a los futuros docentes, y deben experimentar durante su etapa de formación. No se ahondará en lo que implica

en términos de diseño de la propuesta, pues eso forma parte de la formación del docente de la institución formadora. Sí se insiste en el valor de estas estrategias.

Pedagogía de la pregunta y de la curiosidad

Ya se mencionó en varias oportunidades que más que un transmisor de conocimientos, el docente es un estratega, un profesional que genera oportunidades de aprendizaje. Una de las estrategias más valiosas es la capacidad del docente de generar preguntas antes que dar las respuestas. Al generar buenas preguntas, posibilita que los estudiantes busquen las respuestas, descubran, generen incluso otras preguntas que permitan ahondar en los temas.

Promover comunidades de aprendizaje y las redes profesionales

Para formar a docentes con el perfil requerido, un aspecto sustancial tiene que ver con las comunidades de aprendizaje y las redes profesionales. En la actualidad, es muy poco común que un profesional trabaje solo. Se trabaja en equipo, se comparten conocimientos, se comparten recursos didácticos, etc.

En este mismo sentido, existen redes profesionales que forman hoy verdaderas comunidades de aprendizaje. Algunas tan grandes que docentes de todo el mundo están compartiendo sus experiencias y sus conocimientos. De esos espacios deben tener conocimiento los futuros docentes y deben ir integrando esas comunidades, tal vez primero para nutrirse de la experiencia de otros, y luego compartir su propia experiencia de modo a ir consolidándose como profesional.

Dar sentido y funcionalidad al aprendizaje

Es imprescindible que todo lo que se proponga en la formación de docentes tenga un sentido. El estudiante debe saber qué está estudiando y para qué sirve eso que está estudiando. Además, dónde y cómo lo aplicará.

Entonces, si se estudia, por ejemplo, el constructivismo, no solo es para comprender la filosofía constructivista (aspecto de importancia indiscutible), sino es para saber cómo se aplica esa filosofía en el aula, qué estrategias son las más apropiadas, cómo se podrían elaborar materiales didácticos desde esta perspectiva teórica, cómo es la evaluación desde este paradigma, etc.

El aprendizaje será funcional y tendrá sentido al aplicar lo aprendido. Y, claro, al revisar esa aplicación e ir ajustando las estrategias, tal como ya se ha mencionado.



Reflexión sobre el propio aprendizaje: metacognición

La metacognición está ampliamente reconocida como una capacidad muy necesaria para consolidar los aprendizajes. Pero como tal, se requiere de práctica, de formación, de desarrollo de esa capacidad. Y eso debe formarse en las instituciones formadoras de docente.

La metodología aplicada en la formación de nuevos docentes debe incluir permanentemente estrategias de metacognición de modo que los futuros educadores desarrollen esos mecanismos asociados a la regulación y aplicación de los conocimientos. Esto requiere de un proceso sistemático que no se puede descuidar en la preparación de un futuro técnico docente, puesto que ellos lo deben hacer con sus estudiantes en sus propias aulas y deben aplicar estas estrategias en la orientación de otros colegas educadores.



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

Orientaciones generales para la evaluación de los aprendizajes y la promoción

La evaluación forma parte inherente de cualquier proyecto educativo. Y debe ser coherente con la metodología aplicada. Al respecto, en estas orientaciones generales se mencionan solo algunos aspectos sustanciales a ser tenidos en cuenta. Las demás orientaciones específicas están incluidas en cada uno de los programas de estudio de cada módulo que forma parte del plan de estudio.

Sentido y significatividad de la evaluación

La evaluación está pensada para la obtención de información relevante, tanto del proceso como del producto obtenido. Esta información debe llevar a la reflexión y a la toma de decisiones en la búsqueda de la mejora permanente. Ese es el verdadero sentido de la evaluación.

Para los estudiantes, tiene un verdadero valor si les permite tener una idea de sus propios avances, de sus fortalezas y los aspectos que aún requiere mejorar. Aunque para muchos estudiantes la evaluación está vinculada solamente a la promoción, a obtener una calificación para aprobar un curso, la evaluación es un proceso mucho más complejo que permite la adecuación y la mejora de la práctica educativa. Y esto lo deben vivenciar los futuros maestros.

En este sentido, se sugiere limitar solo en situaciones concretas (para no descartar) las técnicas de evaluación que solo permiten recuperar los conocimientos, que en algunos casos en realidad ni siquiera fueron bien aprehendidos. Este tipo de prácticos no permite ver la complejidad del aprendizaje, del desarrollo de competencias. Por el contrario, la evaluación debe evidenciar la aplicación de saberes en situaciones concretas, en desempeños que incluyen actitudes y valores.

Evaluación contextualizada

La evaluación aplicada a la formación de futuros maestros debe ser una evaluación contextualizada. Por ello, desde el documento curricular solo se brindan las orientaciones generales. La definición de los indicadores, las estrategias puntuales, los recursos, los instrumentos, etc., son aspectos importantes que quedan a decisión de cada docente. El tutor es el encargado de aplicar los procesos de la manera más contextualizada posible. Esto, además, implica que la evaluación se debe dar en un



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESCE

contexto determinado, en una situación determinada, donde se analicen casos referidos o parecidos a los que dan en la realidad.

La contextualización de la evaluación también se da en respuesta a las características de los módulos en desarrollo y de las competencias que se evalúan. Cada módulo tiene sus particularidades, y en algunos casos, son módulos muy diferentes a los demás.

Variedad de estrategias de evaluación en diferentes momentos

Solo la evaluación de producto al final del proceso de desarrollo del módulo resulta insuficiente e incluso inadecuado. Se sugiere la aplicación de diversas estrategias de evaluación, que conlleva la utilización de diferentes tipos de instrumentos de evaluación, durante el proceso de desarrollo de cada uno de los módulos.

Cabe considerar que es la única manera de que la evaluación cumpla con su función de proveer información oportuna, de modo a ajustar en el tiempo preciso las estrategias de enseñanza, en respuesta a las necesidades de los estudiantes.

La evaluación eminentemente formativa

La evaluación formativa instala una perspectiva distinta a la que habitual y tradicionalmente se viene aplicando en el sistema educativo paraguayo y que en los últimos años se ha estado procurando trabajar en los niveles de educación inicial, educación escolar básica y educación media, pero, por razones de pervivencia de las acostumbradas prácticas evaluativas, no ha tenido aún una comprensión cabal de sus procesos e implicancias en la “calificación” del estudiante. Por ello, es muy necesario que los que se están capacitando en el sistema de formación docente pasen por experiencias de evaluación formativa.

La evaluación formativa corresponde a un paradigma de la evaluación en que se privilegia la visión prospectiva antes que la mirada retrospectiva. No es simplemente una medición de lo que el estudiante aprendió o dejó de aprender. Es, principalmente, una revisión de lo que se aprendió para potenciarlo en el futuro y de lo que no se aprendió para conocer qué hacer al respecto, en un plan de mejora que involucra tanto al tutor formador como al estudiante que se está formando para ser docente.

El concepto mismo de la formación del futuro docente implica un proceso, es decir, el estudiante desarrolla, en un tiempo determinado, unas habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que le permitirán ser competente para ejercer las funciones docentes. En ese proceso, es normal que se produzcan los errores, considerados estos como síntomas de lo que el estudiante está necesitando mejorar y aquello en que su



Nancy Ojeda Benítez
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

tutor debe ayudarlo a reparar y avanzar. La pedagogía del error permite saber cómo el estudiante va construyendo su aprendizaje, entendiendo que el proceso de aprender es determinado por la reflexión personal y entre los agentes que intervienen en el proceso de enseñar (el tutor) y de aprender (el estudiante). De esta manera, el acto de aprender no es solamente responsabilidad del estudiante (tiene ciertamente el papel central), sino que involucra al docente en el sentido de reencauzar, reorientar, enfatizar, etc. aquellos aspectos en que su estudiante necesita de su acompañamiento.

La evaluación formativa implica, entonces, un diálogo permanente entre el tutor y el estudiante acerca de lo que debe aprender, cómo lo está haciendo, qué necesita mejorar y cómo se le ayuda en esa mejora. Las cinco características de la evaluación formativa que deben ser aplicados en este curso son:

1. Tanto el tutor como el estudiante comparten las metas de aprendizaje. Estos dos agentes evalúan constantemente sus avances en relación con los objetivos de aprendizaje. Por ello, es necesario que el tutor presente a los estudiantes el listado de los aprendizajes que, mediante su módulo, espera que ellos logren, así como los criterios e indicadores que tendrá en cuenta para determinar el logro de esos aprendizajes. Las reglas de juego tienen que ser claras, desde el principio, para los estudiantes.

Las **metas de aprendizaje** son los objetivos específicos de cada módulo expresados en el tiempo, es decir, la determinación del periodo en que se espera que el estudiante logre esos aprendizajes. Los **criterios** son los constructos o razonamientos desde los cuales se determinarán si las metas de aprendizaje fueron o no logradas. Los **indicadores de logros** son enunciados concretos, tangibles, objetivos, expresados como conductas observables del estudiante y que permiten decir al tutor, o al propio estudiante, si tal o cual objetivo han sido logrados conforme con los criterios definidos.

Los tutores de los institutos formadores de docentes deben planificar su enseñanza en función de los criterios de logros establecidos en los módulos que desarrollan, deben destinar un tiempo para trabajar con los estudiantes las metas y los criterios e indicadores de logros, incluso deben mostrarles ejemplos de cómo se harían tangibles esos indicadores. Es muy importante también que los tutores vinculen las metas de aprendizaje de su módulo con el valor que estas tienen para la vida profesional del estudiante.

Por su parte, los estudiantes que están en formación deben conocer y comprender las metas de aprendizaje de cada módulo, así como los criterios e indicadores de logros. Estos estudiantes deben identificar y justificar, ellos mismos, sus logros y los aspectos a mejorar con base en los criterios e indicadores trabajados. Así también, se les debe ayudar a comprender el vínculo que tienen las metas de aprendizaje con su propia vida.

La evaluación debe ser parte cotidiana del quehacer del aula en un instituto formador de docentes, tanto para orientar de la mejor manera el proceso de formación como para tomar las decisiones oportunas. Esta expresión, “oportunas”, es muy importante enfatizar en tanto que la evaluación, si solo se aplica en el último momento del semestre y con el solo efecto de calificar al estudiante, no cumple con su función de proporcionar información para la mejora en el mismo proceso de la formación. Por ello, las decisiones para la mejora deben darse en el tiempo oportuno, que permita retroalimentar y mejorar porque, en suma, eso es formar a las personas.

2. Tanto el tutor como los estudiantes recogen juntos una variedad de evidencias. La evaluación formativa, en tanto privilegia la visión en prospectiva de las tareas que deben emprender tanto el tutor como los estudiantes para la mejora de la formación de estos, aplica los procedimientos evaluativos de la observación, la prueba y el informe, y los instrumentos consecuentes con estos procedimientos. En este paradigma de la evaluación no es posible aplicar una sola prueba, en un solo evento, para determinar el logro de las metas de aprendizaje. Cuanta más variedad de evidencias sean recogidas, tanto mejor para que los estudiantes y el tutor cuenten con una base confiable para tomar decisiones que apunten a optimizar la formación.

La evaluación formativa tiene los siguientes rasgos: se ubica en el paradigma cualitativo, con un método inductivo-descriptivo; emplea técnicas de recogida de datos centradas en la observación, la entrevista, el análisis de tareas, el análisis de datos (análisis de contenidos, triangulación) y la comparación de datos obtenidos de las fuentes, técnicas y métodos.

Algunos instrumentos (involucra procedimientos) recomendados para aplicar en la evaluación formativa son el anecdotario, el cuestionario, la lista de cotejo, el registro de secuencias de aprendizaje, las pruebas orales, las pruebas prácticas, las pruebas escritas, el informe de autoevaluación, la bitácora, el diario de clases, la rúbrica, el portafolios, etc. Es ideal aplicar instrumentos integradores de distintas técnicas.



Los indicadores de la evaluación formativa deben integrar habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes. Como la formación atiende la integralidad de la persona que se está formando para ser docente, es conveniente atender todas las dimensiones de la persona en su evaluación.

La evaluación formativa es eminentemente descriptiva, y solo en pocas veces se aplica una escala numérica.

3. El estudiante en proceso de formación aplica procesos de retroalimentación. El propósito principal de la evaluación formativa es hacer un seguimiento y facilitar el aprendizaje del estudiante y no simplemente medir cuánto ha aprendido, puesto que mide sus logros en términos de objetivos claramente establecidos y no en comparación competitiva con otro estudiante. De esta manera, la evaluación se constituye en un instrumento muy valioso para que el estudiante reflexione sobre su aprendizaje, trabajando con un espíritu no competitivo, sino cooperativo.

Dado que el acto evaluativo es constante y permanente (no es un acto final al cierre del semestre o al finalizar el desarrollo del módulo), el tutor va ayudando al estudiante a mejorar los aspectos de su formación que sean necesarios. Además, y como un espejo de lo que ocurrirá en el ejercicio de su profesión docente, el estudiante debe pasar por la experiencia de que su propio aprendizaje es producto de un proceso de construcción, es decir, un proceso en que el aprendizaje se genera y se afianza mediante la reiteración, la recurrencia, la insistencia y la persistencia.

La retroalimentación permite entender y aplicar que el aprendizaje no se produce necesariamente en un solo acto, en un evento. No es un acto mágico ni milagroso. Es un acto intencionado, provocado y planificado que se realiza en diferentes momentos, en eventos que han sido pensados y dirigidos hacia un propósito determinado.

El trabajo mediante secuencias didácticas es una excelente estrategia para el desarrollo de la retroalimentación en las clases de la formación inicial de docentes.



4. La evaluación formativa facilita que el estudiante tenga un rol activo en su formación. Los estudiantes, en tanto responsables de su formación y ocupados activamente en ello, conocen las metas de aprendizaje y las estrategias que deben utilizar para desarrollar las tareas, tanto las trabajadas en clase como las de las horas de trabajo independiente.

Sobre ese conocimiento y comprensión de lo que se espera de ellos, los estudiantes evalúan sus logros (así también pueden evaluar los logros de sus compañeros atendiendo que se aplican criterios comunes, en un proceso de coevaluación), analizan sus desempeños y participan en la identificación de los aspectos que deben mejorar.

Es importante que el tutor de la formación docente facilite procesos de participación de todos los estudiantes. No es bueno que solo unos cuantos participen y el resto colabora solo con asentimientos que no siempre demuestran comprensión de los procesos de aprendizaje que están siendo llevados a cabo.

Así también, las clases con participación activa de los estudiantes promueven el diálogo abierto lo que, en definitiva, desplaza el tradicional dominio del tutor en la mayor parte del tiempo destinado a aprender (cuánto tiempo habla el docente durante la clase y cuánto los estudiantes, cuánto tiempo se destinan a los trabajos individuales y grupales, cuál es el papel del docente en la sistematización de la clase, etc.).

5. La evaluación formativa permite la retroalimentación del tutor en su práctica de enseñanza. Los tutores que tienen a su cargo los módulos de la formación inicial del docente, al generar una serie de evidencias acerca de la marcha y progreso del aprendizaje de sus estudiantes, deben analizar qué están aprendiendo estos y en qué necesitan que se les ayude. Los tutores no deben creer que porque hayan enseñado una vez un contenido ya ha sido suficiente para que sus estudiantes lo aprendan.

La evaluación formativa permite a los tutores determinar cuáles son los errores de sus estudiantes y analizar por qué se producen estos. Con este análisis, los tutores deben determinar cómo apoyarlos, reflexionar sobre la práctica y sobre los recursos que dispone a efectos de un aprendizaje sostenido.



La función sumativa de la evaluación

La evaluación formativa permite aplicar procedimientos y técnicas de recolección de datos sobre los estudiantes para la toma de decisiones, en el mismo proceso, a efectos de la mejora constante en la formación. Ahora bien, el proceso de formación tiene un cierre al cabo de un periodo de tiempo y es necesario aplicar procedimientos para la calificación del estudiante y, con ello, determinar su promoción. Es así que, la evaluación formativa genera insumos para calificar y promocionar, es decir, en esa etapa del final de semestre la evaluación formativa está al servicio de la evaluación en su función sumativa.

En efecto, en la formación de docentes (aplicado en este curso) se considera fundamental que la evaluación sumativa se realice bajo los preceptos de la evaluación criterial.

La evaluación criterial es un modo de comprobar el rendimiento de los estudiantes cuya característica reside en que la apreciación del grado en que han sido cubiertas las metas de aprendizaje se hace en función de las realizaciones de cada estudiante, sin compararle con las de sus compañeros.

Para la evaluación criterial se tendrán en cuenta los indicadores de logros determinados por cada tutor en el módulo que tiene a su cargo. Se insiste que estos indicadores deben contemplar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. La detección del logro de los mismos se evidenciará aplicando una diversidad de procedimientos e instrumentos evaluativos que generen la evidencia sobre el logro y el avance de los estudiantes en su aprendizaje. En ningún caso se aplicará un solo evento evaluativo y si se aplicara una evaluación globalizadora esta será solo un insumo más en la recolección de datos del proceso.

En el listado de indicadores (asociados estos a las metas de aprendizaje) se deben identificar aquellos de logro imprescindible, aquellos que hacen a la esencia de la meta de aprendizaje y cuyo logro permitirá garantizar al tutor que su estudiante ha logrado lo básico o elemental de los aprendizajes intencionados en el módulo. Estos indicadores de logro imprescindible no deberían ser exclusivamente los de conocimientos o de habilidades, también pueden incluir los de destrezas y de actitudes.

Al término del tiempo destinado al desarrollo del módulo, el tutor sistematizará la información y las evidencias recogidas durante el semestre, valorando el progreso que demostraron sus estudiantes en relación con los criterios e indicadores establecidos. Como producto de esta sistematización procederá a calificar el aprovechamiento del módulo por cada estudiante en términos del aprendizaje que este haya alcanzado. Se considerará el progreso del estudiante durante el desarrollo del módulo y no



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

necesariamente el promedio de las puntuaciones. Es más, un promedio de puntuaciones incluso puede ser perjudicial para el estudiante que haya tenido un inicio modesto en relación con algún indicador pero que al cierre del módulo ya cuenta con una apropiación en un nivel alto de ese mismo indicador. En efecto, la pregunta que el tutor debe hacerse al cierre del módulo, en relación con cada estudiante, es si logró o no tal o cual indicador.

Para la calificación conforme con la evaluación criterial se establece el punto de corte, que diferencia entre estudiantes que han alcanzado las metas de aprendizaje y los que no. Siguiendo la lógica de calificaciones en el sistema educativo paraguayo, se propone que en una escala numérica de 1 al 5, la calificación 2 sea el punto de corte en la calificación.

En cada módulo se aplicará la siguiente rúbrica para determinar la calificación de cada estudiante.

Calificación	Detalle
5	El estudiante logra la totalidad de los indicadores de logro imprescindible y de los indicadores de contingencia. Si el estudiante supera las expectativas de aprendizaje en el módulo, se le otorga la calificación 5+
4	El estudiante logra la totalidad de los indicadores de logro imprescindible además de una mayoría de los indicadores de contingencia.
3	El estudiante logra la totalidad de los indicadores de logro imprescindible además de algunos pocos indicadores de contingencia.
2	El estudiante logra la totalidad de los indicadores de logro imprescindible.
1	El estudiante no logra la totalidad de los indicadores de logro imprescindible, aunque haya logrado los de contingencia.

Al término del curso, el estudiante que haya aprobado la totalidad de los módulos se promoverá y tendrá derecho al título.

Conforme a la aprobación de los módulos, se consignará los créditos ganados por cada estudiante. Esos créditos, así como las calificaciones quedarán consignados en el certificado de estudio.

En caso de que el estudiante tenga calificación 1 (uno) en Práctica Educativa, tendrá que, necesariamente, repetir completamente las prácticas en una sola oportunidad, para determinar si aprueba o no. En caso de no aprobar en esta segunda oportunidad, no podrá acceder a la titulación. Sí tendrá derecho de iniciar de nuevo el curso en otra cohorte.

En caso de que el estudiante repruebe uno o la totalidad de los módulos, siempre y cuando no sea Práctica Educativa, se aplicará un plan de mejora en cada módulo reprobado. Este plan será construido por el estudiante con su tutor y al cabo de su desarrollo, se aplicará una instancia de evaluación en su fase complementaria. Si el estudiante vuelve a reprobado el módulo en esta fase, entonces repetirá el módulo (solo el módulo reprobado).

En cuanto a la escolaridad, al no contar con una evaluación de producto, no se exige un porcentaje determinado. Sin embargo, la participación diaria del estudiante en cada uno de los procesos de aprendizaje es necesaria para un buen aprovechamiento de las situaciones de aprendizaje. Si un estudiante no asiste puntualmente a clases, esa situación debe ser objeto de un plan de mejoras en el contexto de la evaluación formativa. En caso de ausencias reiteradas, cada institución formadora deberá documentar dicha situación o tomar las decisiones correspondientes. De hecho, no puede un estudiante irregular aprobar ningún módulo por el tipo de evaluación que se aplica en este curso.

Cualquier tipo de fraude, plagio o similar, que atente contra la ética y los principios generales de la profesión docente, será causante de la cancelación de la matrícula al curso. En estos casos, cada institución deberá elaborar un acta y documentar lo acontecido.



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

Bibliografía

- Alliaud, A. (2013). *Planes de estudio de la formación inicial y oferta de formación continua*. PASEM: Buenos Aires.
- Banco Mundial (2013). *Estado del arte de la profesión docente en Paraguay: Ideas inspiradoras para la elaboración de políticas educativas*. Asunción.
- Barber, M.; y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile: PREAL.
- Convenio Andrés Bello (2019). *Marcos Comunes de Criterios de Calidad para su aplicación en políticas curriculares, de recursos educativos y de formación docente en los países del CAB*. Documento borrador. Edición del Convenio Andrés Bello Estrategia de Integración Educativa: Currículo, Recursos Educativos y Formación Docente Serie de documentos ESINED, 2020 No. 1
- Díaz B, F. (1993). *Metodología de diseño curricular para la educación superior*. México: Trillas.
- Elías, R. et al. (2012). *Las infancias reflejadas en diez historias de vida*. Asunción: Global Infancia.
- Fundación Enseña Chile (2015). *Aprendizaje Basado en Proyectos*. Santiago: Área de Formación de Fundación Enseña Chile.
- Giorgetti, D. (2007). *Educación en la ciudadanía: El aporte del aprendizaje-servicio*. CLAYSS: Buenos Aires.
- González Sanmamed, M. (2019). *La formación y el desarrollo profesional docente en la sociedad del conocimiento*. Documento de referencia. ESINED – CAB. [Http://convenioandresbello.org/cab/](http://convenioandresbello.org/cab/)
- LLECE (2010). *Factores Asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: UNESCO.



López, V. (2009). *Evaluación formativa y compartida en educación superior*. Madrid: Narcea, S.A. Ediciones.

Mckinsey & Company (2017). *Factores que inciden en el desempeño de los estudiantes: Perspectivas de América Latina*. Educación 2017. www.mckinsey.com

Miralles Martínez, P. Y Mirete Ruiz, A. (2012). *La Formación del profesorado en educación infantil y educación primaria*. España: Universidad de Murcia.

Morales, P. Y Landa, V. (2004). *Aprendizaje basado en problemas*, en *Theoria*, Vol.13. Págs. 145-157. [Disponible en <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/574/1/Aprendizaje%20basado%20en%20problemas.pdf>]

OECD (2019). *La educación de un vistazo 2019: Indicadores de la OCDE*. Resumen Ejecutivo. OCDE

Operti, R. (2017). *15 Claves de Análisis para Apuntalar la Agenda Educativa 2030*. Serie: *Cuestiones fundamentales y actuales del currículo, el aprendizaje y la evaluación*. UNESCO - Oficina Internacional de Educación.

Tapia, M.N. (2018). *El compromiso social en el currículum de la educación superior*. CLAYSS: Buenos Aires. [Http://www.clayss.org.ar/](http://www.clayss.org.ar/)

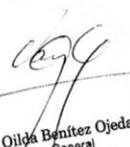
Tobón Tobón, S. (2010). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: ECOE.

UNESCO (2002). *Teaching and learning for a sustainable future: a multimedia teacher education programme*. UNESCO by Griffith University, Australia, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125238>

UNESCO (2007). *Educación de Calidad para Todos: un asunto de derechos humanos*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.

UNESCO (2019). *Teacher policy development guide. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Secretariat of the International Task Force on Teachers for Education 2030*.




Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370966?Posinset=2&queryid=675153ac-dc6b-444b-a2c3-fcc7d4e205cd>

Zabala, A. Y Arnau, L. (2010). *11 ideas clave: Cómo aprender y enseñar competencias*.
Barcelona: Graó.



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

ANEXOS



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

Anexo 1. Programas de Estudio

Gestión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

I. Identificación

Nombre del módulo: Gestión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Carga horaria: 45 horas

Créditos: 3

Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:

- Especialista en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en las prácticas pedagógicas.
- Especialista en gestión e innovación directiva.
- Licenciado en Ciencias de la Educación o similar.
- Especialista en Administración Educativa.
- Magíster en Educación.

II. Fundamentación

Es indudable que las TIC están generando cambio paradigmático en la sociedad actual. El ámbito educativo no está exento de ello. Se impone una nueva forma de circulación de la información y de los saberes. Estos profundos cambios deben ser abordados y optimizados en la enseñanza. Es por ello que la formación continua debe promover el desarrollo de las competencias digitales.

En este sentido, el objetivo de este módulo consiste en desarrollar competencias digitales para el uso efectivo y eficiente de las TIC como herramientas pedagógicas que ayudan en la mejora de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación. Al mismo tiempo, se pretende dar a conocer cuáles son las herramientas digitales que el Ministerio de



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

Educación y Ciencias utiliza para la gestión académica y los sistemas integrados de información con el fin de optimizar su uso y así facilitar los procesos de administración, gestión y comunicación del campo educativo.

Que los docentes adquieran y desarrollen competencias digitales implica enseñar y aprender con contenidos educativos digitales, con entornos de publicación, con redes sociales, con materiales multimedia, con proyectos y con trabajos colaborativos. Esto lleva a repensar estrategias de enseñanza y estrategias de aprendizaje que faciliten y promueven la integración de las TIC.

En este sentido, las lecturas de material bibliográfico actualizado buscan dar a conocer las ventajas, posibilidades y desafíos que nos presentan en el campo educativo las TIC, e identificar formas de innovar nuestras prácticas pedagógicas utilizando estas herramientas.

El módulo tendrá un componente práctico, en el cual se enseñará a manejar algunas herramientas digitales y se socializarán diferentes experiencias exitosas de trabajo con las TIC en prácticas educativas. Se implementarán estrategias de trabajo colaborativo (utilizando las TIC) como experiencia enriquecedora a la hora de promover intercambios, compartir información y construir conocimiento entre colegas y con los alumnos. Finalmente, se promoverán instancias para el diseño y planificación de proyectos educativos innovadores en los que las TIC puedan fortalecer la propuesta pedagógica facilitando el logro de los aprendizajes.

III. Competencias

- Utiliza las TIC como herramientas pedagógicas que contribuyan a la mejora de las condiciones de la enseñanza-aprendizaje.
- Utiliza las TIC como herramientas de la gestión académica, incluyendo el uso de los sistemas integrados de información educativa.
- Integra las TIC en el diseño de propuestas innovadoras de enseñanza, aprendizaje e investigación, generando trabajos en redes que incentiven y faciliten el intercambio de experiencias innovadoras en las instituciones educativas.



IV. Contenidos

1. **Exploración.** Las TIC en la institución educativa
 - 1.1 El lugar de las TIC en la gestión educativa.
 - 1.2 Problematización y desafíos del uso de las TIC en la gestión educativa.
 - 1.3 Las herramientas digitales del MEC para la gestión académica.
 - 1.4 Los sistemas integrados de información educativa.

2. **Acción.** En la práctica. Cómo potenciar el uso de las TIC para la mejora educativa.
 - 2.1. Integración de las TIC en las propuestas de enseñanza.
 - 2.2 Los materiales didácticos digitales: funciones y tipos de recursos y aplicaciones digitales.
 - 2.3 Socialización de experiencia y buenas prácticas con TIC.
 - 2.4 Diseño y planificación de propuestas innovadoras de enseñanza con TIC.
 - 2.5 Trabajo en redes, intercambio de experiencias de prácticas innovadoras exitosas, a través de las herramientas TIC.
 - 2.6 El uso de plataformas de gestión pedagógica.
 - 2.7 El uso de aplicaciones de colaboración entre docentes y entre docentes y estudiantes.
 - 2.8 El uso las plataformas de gestión académica y de gestión de la información (RUE, SIGMEC).

V. Orientaciones metodológicas

Teniendo en cuenta la naturaleza del módulo, la principal metodología propuesta es el taller, por la necesidad de aplicar técnicas que permitan a los estudiantes aprender experimentando, haciendo. En algunos casos, el profesor podrá realizar, de modo introductorio, breves presentaciones sobre los conceptos básicos, criterios y procedimientos de uso de las herramientas TIC, antes de las actividades prácticas. En otros casos, el podrá hacer una síntesis resaltando los aspectos sustanciales del tema tratado, posterior a las actividades de experimentación.

Es importante que el docente facilite a los estudiantes el acceso a textos, presentaciones, esquemas, gráficos, videos, etc. para el repaso y reforzamiento del aprendizaje. Durante el proceso de producción y experimentación, se recomienda promover el trabajo en equipo, con dinámicas colaborativas. Y utilizar desde el comienzo las herramientas TIC disponibles: compartir documentos, comunicarse, editar de manera conjunta textos, planillas, diapositivas, etc.

Cada tema requerirá la entrega de un producto como evidencia de aprendizaje, que será valorado por los pares, así como por el docente. A partir de esto, cada estudiante realizará ajustes a su trabajo. La versión final será entregada para su evaluación por el docente.

Un aspecto a considerar es la diversidad de conocimientos y experiencias de los estudiantes en el aula. Se debe tener un diagnóstico de las habilidades en TIC de cada uno, de modo a preparar intervenciones didácticas apropiadas. Una de las alternativas puede ser la de integrar en equipos de trabajo a quienes tienen menos experiencias en uso de TIC con otros de mayor conocimiento y habilidades, para que estos últimos apoyen a sus compañeros durante la producción de las tareas.

Existen otras estrategias que pueden ser aplicadas, como, por ejemplo, facilitar tutoriales a los estudiantes además del apoyo que el propio docente le pueda brindar. Lo importante es que desarrollen sus habilidades, y comprendan que las mismas son imprescindibles para cualquier profesional educador.

VI. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación deberá ser coherente con la metodología propuesta. Su principal función es la de proveer información clara sobre la situación del estudiante respecto de los aprendizajes esperados. Esta información servirá para el mismo estudiante, quien tendrá datos que le ayuden a comprender los procesos y los resultados de su propio aprendizaje. Y será de gran ayuda al maestro, quien contará con los datos necesarios sobre el aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, de modo que pueda programar, de ser necesario, actividades específicas de apoyo, conforme con las necesidades de cada uno.

Se insiste en la necesidad de proponer procesos de evaluación que no solo recuperen los conocimientos que los estudiantes pudieran adquirir con la lectura de los materiales de apoyo, sino la aplicación de esos conocimientos en el análisis de casos, en la comprensión de la realidad educativa actual y en la generación de propuestas con miras a la mejora de aspectos sustanciales que tienen que ver con la tarea docente, sobre todo, lo vinculado a la enseñanza.

Se propone la utilización de diversos procedimientos e instrumentos, para la evaluación de los aprendizajes. Así también se puede incorporar como estrategia la creación del portafolio de evidencias, en formato digital o impreso, en donde el estudiante podrá organizar sus producciones, de modo a evidenciar los aprendizajes esperados, conforme con los criterios y los indicadores que el docente debe presentar con antelación.



Nancy Ojeda Benítez
Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

VII. Bibliografía

Area, M. (2010). *El proceso de integración y uso pedagógico de las TIC en los centros educativos*. Un estudio de casos. *Revista de Educación*, 352; 77-97.

Burbules, N. (2008). *Las TIC: del aula a la agenda política*. Ponencias del Seminario internacional: Cómo las TIC transforman las escuelas. Buenos Aires: UNICEF. Recuperado de:

<http://www.virtualeduca.org/ifd/pdf/las-tic-aula-agenda-politica.pdf>

Cassany, D. (2012). ¿Internet: 1; Escuela: 0?, en CPU-e, *Revista de Investigación Educativa*, 14, enero-junio. Recuperada de:

http://www.uv.mx/cpue/num14/opinion/cassany_hernandez_internet_1_escuela_0.html

Colas, P. y Casanova, J. (2010). *Variables docentes y de centro que generan buenas prácticas con TIC*. *Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 11(1), 121-147. Recuperada de: http://revistatesi.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/revistatesi/article/view/5791/5863

Coll, C. (2009). *Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades*, en Carneiro, Roberto, J. Toscano (coords.). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. Madrid: OEI.

Correa Gorospe, J.M. y Martínez Arbelaz, A. (2010). *¿Qué hacen las escuelas innovadoras con la tecnología?: Las TIC al servicio de la escuela y la comunidad en el colegio Amara Berri*. *Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 11(1), 230-261. Universidad de Salamanca. Recuperada de: http://revistatesi.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/revistatesi/article/view/5841/5867

De Pablos Pons, J. y Jiménez Cortés, R. (2007). *Buenas prácticas con TIC apoyadas en las Políticas Educativas: claves conceptuales y derivaciones para la formación en*



competencias ECTS. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 6 (2), 15-28.
Recuperada de <http://campusvirtual.unex.es/cala/editio>

Dussel, I. (2011). *Aprender y enseñar en la cultura digital*. Recuperado de:
<http://www.oei.org.ar/7BASICOp.pdf>

García Valcárcel, A. y González Rodero, L. (2006). *Uso pedagógico de materiales y recursos educativos de las TIC*. Universidad de Salamanca, Segundo Congreso TIC en Educación. Valladolid. Recuperado de:

http://www.eyg-fere.com/TICC/archivos_ticc/AnayLuis.pdf

Ministerio de Educación y Ciencias (2012). *Módulo 1: Experiencias y reflexiones sobre la función de las nuevas tecnologías y sus potencialidades de inclusión en los procesos de educativos*. Campaña de Apoyo a la Gestión Pedagógica de Docentes en Servicio. Asunción: El Ministerio.

Palomo, R., Ruiz, J y Sánchez, J. (2006). *Las TIC como agente de innovación educativa*. *Consejería de Educación de la Junta de Andalucía*. Recuperado de www.juntadeandalucia.es/averroes/publicaciones/nntt/TIC_como_agentes_innovacion.pdf

Perurena Cancio, L., López Riquelme, S., y otros. (2012). *Gestión e innovación en Tecnología Educativa: experiencias*. *Economía Y Desarrollo*, 148(2), 247-257. Disponible en CICO.

Ruiz-Velasco Sánchez, E. (2014). *Tecnologías de la información y la comunicación para la innovación educativa*. [N.p.]: Ediciones Díaz de Santos. CICO.

Tedesco, J. C. (2008). *Las TIC: del aula a la agenda política Ponencias del Seminario internacional: Cómo las TIC transforman las escuelas*. Buenos Aires: UNICEF. Recuperado de <http://www.virtualeduca.org/ifd/pdf/las-tic-aula-agenda-politica.pdf>

Valverde Berrocoso, J., Garrido Arroyo, M. C. y otros. (2010). *Enseñar y aprender con tecnologías: un modelo teórico para las buenas prácticas con TIC*. *Teoría de la Educación*. *Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 11(1), 203-229. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2010/201014897009.pdf>



Wikilibros:

- “Aprendizaje colaborativo”, disponible en:

http://es.wikibooks.org/wiki/Aprendizaje_colaborativo

- “El aprendizaje colaborativo”, disponible en:

<http://prof.usb.ve/macedo/EstrategiasUSB/Documentos/AprendizajeColaborativo2.doc>

- “Naturaleza y características de las comunidades virtuales de aprendizaje y de los grupos en red”, disponible en:

<http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/naturaleza.pdf>

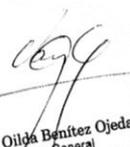
Redes:

Banco de experiencia innovadoras PASEM. <http://www.pasem.org/es/experiencias>

Red Latinoamericana de Portales Educativos (Relpe) www.relpe.org/

Instituto Iberoamericano de TIC y Educación (IBERTIC) www.ibertic.org/




Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

Comunidades de aprendizaje

I. Identificación

Nombre del módulo:	Comunidades de aprendizaje
Carga horaria:	45 horas
Créditos:	3
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en gestión e innovación directiva. - Licenciado en Ciencias de la Educación o similar. - Especialista en Administración Educacional. - Magíster en Educación.

II. Fundamentación

Las comunidades de aprendizaje como modelo educativo basado en principios y prácticas de inclusión, igualdad y diálogo, promueven la transformación social y educativa desafiando ciertas lógicas y prácticas escolares tradicionales. Dicho modelo se basa en evidencias empíricas de prácticas concretas a nivel internacional y se fundamenta sobre dos ejes claves para el aprendizaje en la sociedad actual: por un lado, las interacciones dialógicas y, por el otro, la participación de la comunidad. Los resultados analizados hasta el momento demuestran que el proyecto (iniciado originalmente en Barcelona y ya extendido en distintas escuelas de Perú, Brasil, México, Argentina y Colombia) está alcanzando un doble objetivo: superar el fracaso escolar y mejorar la convivencia.

Este módulo tiene la intención de presentar los orígenes y fundamentos teóricos y empíricos de este modelo de organización educativa. A través del material bibliográfico se revisarán los conceptos de: aprendizaje dialógico, participación comunitaria, transformación social y educativa, lectura dialógica, modelos dialógicos de prevención de conflictos y grupos interactivos.



Al mismo tiempo, se pretende dar a conocer (por medio de videos, testimonios y sistematización de experiencias) algunos ejemplos concretos de la puesta en práctica de este modelo pedagógico, los conceptos y fundamentos de la propuesta.

A lo largo del módulo se diseñarán espacios para promover el análisis crítico de esta propuesta pedagógica, revisando las condiciones necesarias para la puesta en marcha de este modelo y reflexionando acerca de las ventajas, posibilidades y desafíos que presenta la realidad concreta de la educación paraguaya ante este tipo de iniciativas.

III. Competencias

- Diseña y aplica propuestas de desarrollo de enseñanza aprendizaje aumentando la participación de los actores educativos desde el modelo teórico de las comunidades de aprendizaje.
- Genera el trabajo en comunidades de aprendizaje, con intercambio de experiencias innovadoras, a través de la investigación, la acción y la puesta en común de los resultados hallados.

IV. Contenidos

1. **Exploración.** Las comunidades de aprendizaje
 - 1.1 Condiciones, tipos, características objetivos y dimensiones
 - 1.2 Un novedoso proyecto de transformación social y educativa: orígenes y fundamentos.
 - 1.3 Relevamiento de experiencias existentes.
2. **Conceptualización.** El aprendizaje dialógico
 - 2.1 El modelo dialógico de prevención de conflictos.
 - 2.2 Grupos interactivos. El rol del alumno, del docente y del voluntario.
3. **Acción.** En la práctica. Cómo generar la participación de la comunidad educativa
 - 3.1 Análisis contextualizado del rol de las familias y otros sectores de la sociedad.
 - 3.2 Diseño de estrategias para facilitar las comunidades de aprendizaje desde la gestión educativa.



V. Orientaciones metodológicas

Para el desarrollo del módulo, se recomienda que el tutor genere una red utilizando los recursos tecnológicos disponibles y se instale en el proceso todos los principios de una comunidad de aprendizaje, de manera a vivenciar la experiencia al tiempo de analizar la metodología, conocer y aprender de las experiencias de proyectos que han sido llevados a cabo con esta denominación en todo el mundo.

Para ello, existen diversas plataformas tecnológicas disponibles. Se sugiere el uso del Office 365 que tiene aplicaciones para colaborar, interactuar, construir juntos documentos, publicar, etc. Igualmente, se pueden utilizar otras aplicaciones. Así también, se sugiere promover la integración de los participantes del curso en redes de docentes innovadores que hay en la región y en el mundo, de modo que puedan enriquecerse de esas experiencias al tiempo de colaborar con otros y compartir sus propias experiencias.

Más allá de la comprensión conceptual de lo que son las comunidades de aprendizaje, se trata de vivenciarlas, de experimentar y crecer día a día profesionalmente, compartiendo con otros, aprendiendo con otros. Y eso comienza con el grupo curso, donde se debe instalar una verdadera comunidad de aprendizaje, que sea el ejemplo a seguir para el resto de los cursos, sobre todo, para los que están en la formación inicial, quienes tienen menos experiencia en este sentido. Incluso, una práctica interesante puede ser el de ayudar a los otros cursos de la institución a formar sus redes y a aplicar los principios de una comunidad de aprendizaje.



VI. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación deberá ser coherente con la metodología propuesta. Su principal función es la de proveer de información clara sobre la situación del estudiante respecto de los aprendizajes esperados. Esta información servirá para el mismo estudiante, quien tendrá datos que le ayuden a comprender los procesos y los resultados de su propio aprendizaje. Y será de gran ayuda al maestro, quien contará con los datos necesarios sobre el aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, de modo que pueda programar, de ser necesario, actividades específicas de apoyo, conforme con las necesidades de cada uno.

Se insiste en la necesidad de proponer procesos de evaluación que no solo recuperen los conocimientos que los estudiantes pudieran adquirir con la lectura de los materiales de apoyo, sino la aplicación de esos conocimientos en el análisis de casos, en la comprensión de la realidad educativa actual y en la generación de propuestas con miras a la mejora de aspectos sustanciales que tienen que ver con la tarea docente, sobre todo, lo vinculado a la enseñanza.

Este módulo en particular, tiene un gran componente práctico y actitudinal, que debe ser considerado en el momento de pensar en los procedimientos e instrumentos de evaluación. Es importante la comprensión, el conocimiento, pero sin duda, el módulo busca desarrollar habilidades y actitudes que deben ser objetos de evaluación.

VII. Bibliografía

- Aubert, A.; Flecha, A. y otros. (2008). *Aprendizaje dialógico en la sociedad de la información*. Barcelona: Hipatia.
- De Botton, L. (2015). *La dimensión instrumental en las comunidades de aprendizaje*. *Intangible Capital*, 11(3), 350-371. doi:10.3926/ic.659. Disponible en CICC0.
- Díez, J.; Flecha, R. (2010). *Comunidades de Aprendizaje: un proyecto de transformación social y educativa*. Monográfico sobre Comunidades de Aprendizaje. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado continuación de la antigua Revista de Escuelas Normales. 67, 24.



- Elboj, C. y Oliver, P. (2003). *Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimiento*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. 17, 3, 91-103.
- García Pérez, C. Y., Herrera Rodríguez, C. I. y otros. (2015). *El trabajo colaborativo y su influencia en el desarrollo de la cultura profesional docente*. (Spanish). Gaceta Médica Espirituana, 17(1), 85-91. Disponible en CICC0.
- Krichesky G.J. y Murillo, F.J. (2011). *Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(1), 65-83.
- Redondo-Sama, G. (2015). *Liderazgo dialógico en Comunidades de Aprendizaje*. Intangible Capital, 11(3), 437-457. doi:10.3926/ic.651. Disponible en CICC0.
- Torres, R.M. (2001). *Comunidad de aprendizaje: Repensando lo educativo desde el desarrollo local y desde el aprendizaje*. Recuperado de: http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco_conceptual/RepensandoloEducativo desdeelDesarrolloLocal.pdf
- Valls, R. (2000) Tesis doctoral: *Comunidades de Aprendizajes: una práctica educativa de aprendizaje dialógico para la sociedad de la información*. Universidad de Barcelona.
- Yamirka, G. P., José Ignacio, H. R. y otros. (2015). *El trabajo colaborativo y su influencia en el desarrollo de la cultura profesional docente*. Collaborative work and its influence on the development of teaching professional culture. Gaceta Médica Espirituana, (1), 56. Disponible en CICC0.



La gestión escolar y el rol directivo

I. Identificación

Nombre del módulo:	La gestión escolar y el rol directivo
Carga horaria:	45 horas
Créditos:	3
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Especialización en gestión e innovación directiva. - Licenciado en Ciencias de la Educación o similar. - Licenciado en Psicología, con habilitación pedagógica, Psicopedagogía. - Magíster en Educación.

II. Fundamentación

La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las instituciones educativas, mediante la autonomía institucional. Esto quiere decir que el director y demás actores educativos, dentro de la autonomía institucional, tomarán las decisiones que les permitan identificar la problemática, realizar acciones que tiendan a su mejora, analizar los resultados y ajustar las acciones si fuere necesario.

Para que la gestión escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (docentes, administrativos, padres de familia y alumnos) deben trabajar en conjunto y tener presente lo siguiente:

1. Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
2. Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos.
3. Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta la institución, como los logros y problemas de la misma organización.
4. Comprometer a todos los actores institucionales.
5. Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece



El rol del equipo directivo es generar las condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar. Es trabajar en pos de la construcción de una buena institución, con calidad educativa, inclusiva y en busca de la mejora constante (dinámica).

Un buen directivo inspira y asesora a los docentes para favorecer su potencial, administra los recursos y crea las condiciones para que la enseñanza tenga lugar; cuida la trayectoria escolar de cada uno de los alumnos, propicia comunidad de aprendizaje. Estas son algunas de las competencias profesionales que requieren las instituciones para desarrollar todo su potencial y lograr la calidad educativa.

En este módulo se parte de la experiencia del docente directivo, de su realidad para caracterizar prácticas y problemáticas cotidianas e identificar competencias, capacidades y habilidades necesarias para enfrentar la tarea de gestionar la escuela. Luego de la exploración, se buscan las referencias conceptuales, definiciones, modelos y enfoques, para la reflexión crítica. Finalmente, se propone mediante una autoevaluación identificar algún eje problemático, sobre el cual elaborar un plan de acción para su mejora.

III. Competencias

- Elabora e implementa un plan de mejora para la gestión escolar.
- Aplica teorías y enfoques que aportan las ciencias de la educación para afrontar las problemáticas y los desafíos que involucran a la gestión institucional.

IV. Contenidos

1.-**Exploración.** El rol directivo en la gestión pedagógica y administrativa.

- 1.1.- Características de las instituciones educativas.
- 1.2.- Identificación del rol directiva y las tareas que desempeña.
- 1.2.-Problematización de la función directiva. Focalización de contextos y situaciones

2.- **Conceptualización.** La tarea directiva

- 2.1.- Qué significa gestionar, dirigir y conducir. Teorías, enfoques y estilos.
- 2.2.- Identificación de las competencias de la función directiva en la norma y la práctica.
- 2.3.- Identificación de las características de las buenas escuelas. Análisis de

investigaciones y banco de buenas prácticas educativas.

3.- **Acción.** Cómo lograr una buena gestión.

3.1.- Construcción de criterios e indicadores para la autoevaluación y seguimiento de buenas prácticas.

3.2.- Elaboración del FODA, conjuntamente con la comunidad educativa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.3.- Autoevaluación institucional.

3.4.- Elaboración de un plan de gestión.

3.5.- Elaboración del plan de mejora, basado en el objeto de la evaluación, la autoevaluación y las realidades identificadas.

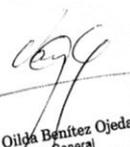
V. Orientaciones metodológicas

En el desarrollo del módulo, se debe asegurar la adquisición de los conocimientos básicos con los que deben salir los estudiantes al culminar el curso. En ese contexto, se sugiere la realización de clases teóricas, teórico-prácticas y con metodología de taller, en las cuales se deben desarrollar actividades y exposiciones, promoviendo la problematización y el diálogo sobre los temas tratados, mediante estudios de casos, interpretación de bibliografías, revisión de documentos curriculares, análisis de películas y/o vídeos, debates y argumentaciones de situaciones problemáticas.

Estas estrategias deben estar orientadas por el docente y enmarcadas dentro de una tarea, que puede plantearse incluso en términos de problemas a ser resueltos. Las clases deben ser flexibles, abiertas, participativas y democráticas, es decir, tendientes a los modelos pedagógicos y teorías curriculares de la Formación Docente, de tal manera que los participantes puedan vivenciar lo analizado, mediante espacios de aplicación de conocimientos. Los planes de enseñanza aprendizaje y procesos de evaluación deben ser consistentes con las últimas tendencias y modelos educativos. Estos aspectos son fundamentales en su formación. Se propone que el tutor presente casos reales y/o ficticios, los problematice para analizar los fundamentos teóricos y como consecuencias puedan surgir propuestas de mejoras educativas.

Así también, el tutor a la hora de planificar sus clases debe conjugar los principios metodológicos siguientes: a) El desarrollo individual de las competencias, b) El desarrollo de talleres, c) La consideración de la condición adulta de los postulantes y d) El uso de los recursos tecnológicos personales o institucionales. En cuanto a la integración de los recursos tecnológicos, es importante que los participantes interactúen en plataformas




Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESG

virtuales a través de foros de debates y de ayuda sobre los fundamentos teóricos, experiencias de aula con alumnos u otros temas que deben ser guiados por los tutores.

A modo de recomendación, podría ser utilizada la plataforma Office 365, para lo cual se pueda gestionar el acceso a las cuentas para aquellos que aún no lo tengan. Mediante esta herramienta se fomenta la participación e interacción continua entre pares y estudiantes y el docente tutor, acceden a diversas experiencias en las que pueden reflexionar, manifestar sus ideas y proponer mejoras, a partir de las situaciones planteadas. Además, la realización de trabajos grupales, de investigación, entre otros.

Así mismo, los tutores pueden utilizar diferentes aplicaciones (software) educativas libres, ya sea en línea o desde un dispositivo sin que requiera conectividad, como recursos pedagógicos innovadores para la integración de las TIC en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

Otros aspectos importantes que deben acompañar el proceso de enseñanza aprendizaje son la retroalimentación y la metacognición, debido a que, mediante las mismas, el estudiante recibe información acerca de la calidad de su aprendizaje de modo a realizar los ajustes requeridos y reconoce los procesos que dan cuenta de su aprendizaje. Cabe resaltar que la retroalimentación no se limita al hecho de corregir sus errores u omisiones, sino también ayuda a valorar sus aciertos como estímulo para mejorar su aprendizaje. Y el tutor debe orientar el proceso de manera diferente (o combinar estrategias) para promover una nueva oportunidad de aprendizaje.

Con respecto a la secuenciación de los temas, el docente puede seguir el programa de estudio, así como se presenta, o bien puede desarrollar e integrar los mismos, conforme a su propio criterio.

En definitiva, la metodología se apoyará en el aprendizaje cooperativo, tanto mediante el “método de caso” como el aprendizaje basado en problema. Se pretende la construcción conjunta del conocimiento partiendo de experiencias cercanas que inviten a la reflexión sobre las mismas y aportar nuevos puntos de vista que orienten la toma de decisiones. El análisis siempre debe estar basado en el conocimiento, en la consulta a las fuentes, es decir, en evidencias.



Nancy Ojeda Benítez
Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC



VI. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación deberá ser coherente con la metodología propuesta. Su principal función es la de proveer información clara sobre la situación del estudiante respecto de los aprendizajes esperados. Esta información servirá para el mismo estudiante, quien tendrá datos que le ayuden a comprender los procesos y los resultados de su propio aprendizaje. Y será de gran ayuda al maestro, quien contará con los datos necesarios sobre el aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, de modo que pueda programar, de ser necesario, actividades específicas de apoyo, conforme con las necesidades de cada uno.

Se insiste en la necesidad de proponer procesos de evaluación que no solo recuperen los conocimientos que los estudiantes pudieran adquirir con la lectura de los materiales de apoyo, sino la aplicación de esos conocimientos en el análisis de casos, en la comprensión de la realidad educativa actual y en la generación de propuestas con miras a la mejora de aspectos sustanciales que tienen que ver con la tarea docente, sobre todo, lo vinculado a la enseñanza.

Se propone la utilización de diversos procedimientos e instrumentos, para la evaluación de los aprendizajes. Así también se puede incorporar como estrategia la creación del portafolio de evidencias, en formato digital o impreso, en donde el estudiante podrá organizar sus producciones, de modo a evidenciar los aprendizajes esperados, conforme con los criterios y los indicadores que el docente debe presentar con antelación.

Se recomienda plantear retos concretos, puntuales en cada encuentro o en las tareas fuera del horario presencial. Estos retos deben generar una producción, que debe ser valorada. Es importante que el estudiante sienta que, ante cada reto, existe un logro, un aprendizaje puntual, y que ello se reconozca.



VII. Bibliografía

Gairín Sallán, J. y Castro Ceacero, D. (2011). *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y Experiencias en Iberoamérica*. Red AGE. FIDECAP: Santiago de Chile.
http://acclera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf

Gvirtz, S., I. Zacaria y V. Abregú. (2012). *Construir una buena escuela: herramientas para el director*. Buenos Aires: Aique educación.

Mezzadra, F. y Bilbao, R. (2011). *Los directores de escuela: debates y estrategias para su profesionalización*. CIPPEC, Documento de trabajo N° 58, Marzo de 2011

Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) y Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) (2015). *Manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar*: Asunción.

Nicastro, S. (2006). *Revisitar la mirada sobre la escuela*. Rosario: Homo Sapiens.

OEI (2015). *Directores que hacen escuela: ¿Qué competencias y habilidades se necesitan para gestionar una escuela?* Buenos Aires.

Rivas, A. (2014) *Revivir las aulas*. Buenos Aires: Penguin Random House.

Santos Guerra, M. A. (2001). *La escuela que aprende*. (2ª Ed.) Madrid: Morata.

Sadowsky, P. y otros (2014). *¿Qué significa calidad educativa? Cuadernos de discusión n.º 3*. La Plata: Unipe. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.educ.ar/uploads/contents/cuadernodediscusin30.pdf>



La innovación en la tarea directiva

I. Identificación

Nombre del módulo:	La innovación en la tarea directiva
Carga horaria:	45 horas
Créditos:	3
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en gestión e innovación directiva. - Licenciado en Ciencias de la Educación o similar. - Especialista en Administración Educacional. - Magíster en Educación.

II. Fundamentación

Construir una buena institución educativa es un proceso, un camino. Siempre hay un paso más por dar, algún aspecto nuevo que mejorar. El trabajo casi nunca es lineal y tiene avances y retrocesos. El aprendizaje es permanente. Por eso, una clave de las buenas instituciones escolares es que se involucren en un ciclo de mejora constante.

La innovación está vinculada a la búsqueda de la mejora educativa, del logro de los aprendizajes, de la buena enseñanza, en fin, de la calidad de la educación.

En este módulo se propone explorar las representaciones de los directivos sobre las innovaciones en la escuela, relevando experiencias, proyectos, recursos, y otras dimensiones donde difícilmente se generan innovaciones. Así también identificar qué competencias, capacidades y habilidades facilitan la innovación educativa y cuáles son aquellos aspectos que la obstaculizan. Se realizarán investigaciones sobre enfoques, tipologías y modelos de innovaciones pedagógicas (tales como el uso de las TIC, dinámicas de capacitación, recursos didácticos, etc.), con una reflexión crítica de los mismos. Finalmente, a partir de los aprendizajes y el trabajo de equipo se diseñará una propuesta innovadora contextualizada a las instituciones educativas de los docentes y directores.



III. Competencias

- Aplica los aportes teóricos de enfoques y modelos de innovación educativa en la gestión institucional.
- Diseña e implementa estrategias y acciones relevantes que propicien el cambio de mejora continua y la innovación de los procesos pedagógicos y administrativos basados en la investigación como práctica de gestión y acción.
- Sistematiza y publica las innovaciones educativas implementadas en los procesos de enseñanza aprendizaje, contextualizadas en las escuelas.

IV. Contenidos

1.-**Exploración.** Las representaciones de los directivos sobre la innovación educativa.

1.1.- Las innovaciones en las escuelas: experiencias, recursos, proyectos.

Características, finalidades.

1.2.- Identificación de las competencias, capacidades que facilitan u obstaculizan la gestión de las innovaciones pedagógicas en las escuelas.

1.3.- Problematización de la innovación en la escuela. Focalización de contextos y situaciones.

2.- **Conceptualización.** La innovación educativa.

2.1.- Las prácticas pedagógicas innovadoras. Cambio, innovación y mejora. Enfoques.

2.2.-Innovaciones educativas focalizadas en los aprendizajes y el trabajo en equipo. Características y resultados. Análisis de investigaciones y bancos de recursos educativos.

2.3.- Estrategias innovadoras: tertulias pedagógicas para analizar las publicaciones educativas y el ateneo didáctico para la reflexión de las prácticas educativas. Fundamentos y condiciones para la puesta en acción.

3.- **Acción.** Cómo generar innovación en la escuela.

3.1.- Revisión y análisis de experiencias de innovación.

3.2. Registro, sistematización y escritura de experiencias innovadoras escolares.



V. Orientaciones metodológicas

Para el desarrollo del módulo se debe asegurar la adquisición de los conocimientos básicos y para ello se sugiere la realización de clases teóricas, teórico-prácticas y con metodología de taller, en las cuales se deben desarrollar actividades y exposiciones, promoviendo la problematización y el diálogo sobre los temas tratados, mediante estudios de casos, interpretación de bibliografías, revisión de documentos curriculares, análisis de películas y/o vídeos, debates y argumentaciones de situaciones problemáticas. Estas estrategias deben estar orientadas por el docente y enmarcadas dentro de una tarea, que puede plantearse incluso en términos de problemas a ser resueltos.

Las clases deben ser flexibles, abiertas, participativas y democráticas, es decir, tendientes a los modelos pedagógicos y teorías curriculares de la Formación Docente, de tal manera que los participantes puedan vivenciar lo analizado, mediante espacios de aplicación de conocimientos. Los planes de enseñanza aprendizaje y procesos de evaluación, deben ser consistentes con las últimas tendencias y modelos educativos.

Se propone que el tutor presente casos reales y/o ficticios, los problematice para analizar los fundamentos teóricos y como consecuencias puedan surgir propuestas de mejoras educativas.

Así también, el tutor a la hora de planificar sus clases debe conjugar los principios metodológicos siguientes: a) El desarrollo individual de las competencias, b) El desarrollo de talleres, c) La consideración de la condición adulta de los postulantes y d) El uso de los recursos tecnológicos personales o institucionales. En cuanto a la integración de los recursos tecnológicos, es importante que los participantes interactúen en plataformas virtuales a través de foros de debates y de ayuda sobre los fundamentos teóricos, experiencias de aula con alumnos u otros temas que deben ser guiados por los tutores.

A modo de recomendación, podría ser utilizada la plataforma Office 365 ya que los estudiantes y docentes tienen acceso a la misma. Y, es posible gestionar el acceso para aquellos que no tengan aún la cuenta. Mediante esta herramienta se fomenta la participación e interacción continua entre pares y estudiante docente, acceden a diversas experiencias en las que pueden reflexionar, manifestar sus ideas y proponer mejoras, a partir de las situaciones planteadas. Además, la realización de trabajos grupales, de investigación, entre otros.

En definitiva, la metodología se apoyará en el aprendizaje cooperativo, tanto mediante el “método de caso” como el aprendizaje basado en problema. Se pretende la



construcción conjunta del conocimiento partiendo de experiencias cercanas que inviten a la reflexión sobre las mismas y aportar nuevos puntos de vista que orienten la toma de decisiones, siempre basado en evidencias.

VI. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación deberá ser coherente con la metodología propuesta. Su principal función es la de proveer de información clara sobre la situación del estudiante respecto de los aprendizajes esperados. Esta información servirá para el mismo estudiante, quien tendrá datos que le ayuden a comprender los procesos y los resultados de su propio aprendizaje. Y será de gran ayuda al maestro, quien contará con los datos necesarios sobre el aprendizaje de cada uno de sus estudiantes.

Se insiste en la necesidad de proponer procesos de evaluación que no solo recuperen los conocimientos que los estudiantes pudieran adquirir con la lectura de los materiales de apoyo, sino la aplicación de esos conocimientos en el análisis de casos, en la comprensión de la realidad educativa actual y en la generación de propuestas con miras a la mejora de aspectos sustanciales que tienen que ver con la tarea docente, sobre todo, lo vinculado a la enseñanza.

Se propone la utilización de diversos procedimientos e instrumentos, para la evaluación de los aprendizajes. Así también se puede incorporar como estrategia la creación del portafolio de evidencias, en formato digital o impreso, en donde el estudiante podrá organizar sus producciones, de modo a evidenciar los aprendizajes esperados, conforme con los criterios y los indicadores que el docente debe presentar con antelación.

VII. Bibliografía

Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Argentina: Troquel. Capítulo disponible en Internet: *La escuela transformada: Una organización inteligente y una gestión efectiva*. http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Aguerrondo_Unidad_1.pdf

Aguerrondo, I., Lugo, M. T., Pogré, P. y otros (2002). *La Escuela del Futuro II. Cómo Planifican las Escuelas que Innovan*. Argentina. Educación Papers Editores.

García-Peñalvo, F. J. (2015). *Mapa de tendencias en Innovación Educativa. Teoría de la educación*. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, 16(4), 6-23.



doi:10.14201/eks2015164623. Disponible en CICC0.

López Calva, J. M.; Montiel Rojas, A. C.; Flores Sotres, P. E. y otros (2014). *Facilitadores y obstáculos para la innovación educativa: un estudio exploratorio en cuatro escuelas privadas mexicanas*. ESPIRAL: Revista de Docencia e Investigación, Vol. 4 Issue 1, p9-30, 22p; Disponible en CICC0.

Martín-Díaz, M. J, Gutiérrez, J, Sagrario, M., y otros (2014). *Why is there a fault line between innovation and educational research and the teaching practice*. Revista iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad, 8 (22), 11 - 31. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185000132014000100002&lng=en&tlng= Disponible en CICC0

Murillo, F.J. y Hernández-Castilla, R. (2015). *Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes?* RELIEVE, 21(1), art. 1.

Murillo, F.J. y Krichesky, G.J. (2015). *Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13(1), 69-102

Zabalza Beraza, M. A., y Zabalza Cerdeirina, M. (2012). *Innovación y cambio en las Instituciones Educativas*. [S.I.]: Homo Sapiens Ediciones. Disponible en CICC0



El liderazgo: características e impacto en la gestión educativa

I. Identificación

Nombre del módulo:	El liderazgo: características e impacto en la gestión educativa
Carga horaria:	45 horas
Créditos:	3
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en gestión e innovación directiva. - Licenciado en Ciencias de la Educación o similar. - Especialista en Administración Educacional. - Magíster en Educación.

II. Fundamentación

Toda propuesta de mejora, innovación y desarrollo requiere de directivos que apuesten a influir, a inducir a otros a cambiar (sus acciones, supuestos, creencias) en función de proyectos que representen los intereses de sus alumnos. Esto supone considerar las cualidades del líder como la clave de este poder de influencia.

Más allá del escenario institucional, el líder educativo debe efectuar una integración entre las necesidades personales, las grupales y las institucionales en función de ciertos objetivos organizadores de las prácticas. En este caso, oficia de enlace entre diversos intereses y necesidades. Este rol es el que permite al líder consolidar un verdadero sistema de relaciones que posibilita: regular las actividades y los esfuerzos individuales, promover sistemas de participación e implicación de los docentes, crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas, generar canales de comunicación, establecer sistemas de monitoreo y apoyo, y administrar los conflictos.

El módulo se iniciará con la exploración sobre que es el liderazgo y la construcción de sentido de la escuela. Luego el análisis conceptual de algunos tipos y estilos de liderazgo



como un marco de referencia desde donde analizar la propia práctica de gestión directiva. Por último, la construcción de sentido en la escuela, como generar una visión clara de los fines de la escuela y para los alumnos. Aquí se juega el sentido del liderazgo, dado que la visión es la que organiza las prácticas educativas.

En estos tiempos de cambio, la visión es comparada a una brújula, la mejor brújula que un líder educativo puede tener, porque una visión sustentada en el consenso general de la comunidad educativa y basada en principios compartidos es una guía que todos quieren seguir voluntariamente.

III. Competencias

- Planifica, implementa y evalúa la organización de las prácticas de la institución en todas las dimensiones considerando el sentido definido.
- Aplica modelos y estilos de liderazgo adecuados en la gestión institucional en diferentes situaciones y con distintos actores educativos.

IV. Contenidos

1. **Exploración.** El liderazgo en la gestión directiva.

- 1.1 El liderazgo y las competencias que integran la función directiva.
- 1.2 Indagación sobre los PEI. Análisis de la visión y la misión de la institución educativa.

2. **Conceptualización.** Sentido del liderazgo en la institución educativa

- 2.1 Modelos y estilos de liderazgo. Fundamentos y características.
- 2.2 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de cada modelo y estilo.

3. **Acción.** Cómo liderar las prácticas educativas escolares.

- 3.1 La co-construcción de la visión compartida (sentido) de la acción educativa. Sujetos. Mirada institucional a largo plazo, comprensible para todos e incluye valores (técnicas de la construcción conjuntas; círculos de sueños, café mundial, desing thinking, lluvia de ideas).
- 3.2 Análisis de las dificultades (que tiene la gestión directiva) para esta construcción, de las habilidades que requiere desarrollar y de las estrategias para fortalecer el liderazgo en la construcción de sentido.



3.3 Taller de elaboración del FODA, juntamente con la comunidad educativa, para proponer luego un Plan de Mejora basado en el resultado del análisis, fortalezas (internas), oportunidades (externas), debilidades (Internas) y amenazas (externas).

3.4 Construcción de un Plan Estratégico, acorde a los lineamientos de las políticas educativas del Ministerio de Educación y Cultura, y la realidad institucional.

V. Orientaciones metodológicas

Para el desarrollo del módulo se debe asegurar la adquisición de los conocimientos básicos con los que deben salir al culminar el curso. Se puede partir de metodologías tradicionales como las presentaciones, lecturas, discusión, diálogo, interpretaciones bibliográficas y estudio de casos, e introducir innovaciones como los talleres, el aprendizaje por la experiencia propia, el uso de plataformas con todas las herramientas que dispone, los juegos, test, etc.

Las clases deben ser flexibles, abiertas, participativas y democráticas, es decir, tendientes a los modelos pedagógicos y teorías curriculares de la Formación Docente, de tal manera que los participantes puedan vivenciar lo analizado, mediante espacios de aplicación de conocimientos. Es importante reconocer que los estudiantes aprenden en menor medida a partir de lo que leen y lo que escuchan, mientras que una simulación, representación teatral o una puesta en práctica les permite alcanzar el máximo aprendizaje. Una propuesta interesante puede ser la introducción de dinámicas y juegos con los que los alumnos pueden poner en práctica las técnicas aprendidas y desarrollar sus cualidades de líder en un escenario lo más real posible.

Así también, el tutor a la hora de planificar sus clases debe conjugar los principios metodológicos siguientes: a) el desarrollo individual de las competencias, b) el desarrollo de talleres, c) la consideración de la condición adulta de los postulantes y d) el uso de los recursos tecnológicos personales o institucionales. Estos principios posibilitan implementar procesos adecuados al enfoque propuesto, teniendo en cuenta las características de los participantes.

En cuanto a la integración de los recursos tecnológicos, es importante que los participantes interactúen en plataformas virtuales a través de foros de debates y de



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESCE

ayuda sobre los fundamentos teóricos, experiencias de aula con alumnos u otros temas que deben ser guiados por los tutores.

A modo de recomendación, podría ser utilizada la plataforma Office 365 (u otra similar). Mediante esta herramienta se fomenta la participación e interacción continua entre pares y el docente tutor y sus estudiantes, acceden a diversas experiencias que les permiten reflexionar, manifestar sus ideas y proponer mejoras, a partir de las situaciones planteadas.

Otros aspectos importantes que deben acompañar el proceso de enseñanza aprendizaje son la retroalimentación y la metacognición, debido a que favorecen prácticas reflexivas para revisar y mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, contribuyen a modificar los procesos de pensamiento y los comportamientos de las personas; motivan la participación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje, pasando a ser sujetos activos en la construcción de sus aprendizajes y no receptores pasivos.

Con respecto a la secuenciación de los temas, el docente puede seguir el programa de estudio, así como se presenta, o bien puede desarrollar e integrar los mismos conforme a su propio criterio.

En definitiva, la metodología se apoyará en el aprendizaje cooperativo, tanto mediante el “método de caso” como el aprendizaje basado en problema. Se pretende la construcción conjunta del conocimiento partiendo de experiencias cercanas que inviten a la reflexión sobre las mismas y aportar nuevos puntos de vista que orienten la toma de decisiones, siempre basados en la evidencia.

VI. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación brindará información sobre el estudiante y los aprendizajes esperados. Esta información servirá para el mismo estudiante, quien tendrá datos que le ayuden a comprender los procesos y los resultados de su propio aprendizaje. Y será de gran ayuda al maestro, quien contará con los datos necesarios sobre el aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, de modo que pueda programar, de ser necesario, actividades específicas de apoyo, conforme con las necesidades de cada uno.

En el proceso de evaluación se tendrá en cuenta la metodología aplicada durante el desarrollo del módulo. Se podría solicitar la creación del portafolio de evidencias, en formato digital o impreso, en donde el estudiante podrá organizar sus producciones, por ejemplo:



- 1- Análisis el modelo "camino de pensamiento" que presenta una secuencia de tres pasos: (I) preguntar, (II) diagnosticar y (III) desarrollar un plan de acción.
- 2- Agenda de trabajo, invitación, fotos de la ejecución de la co-construcción de la visión compartida.
- 3- Redacción e implementación del FODA, basado en la situación de realidad institucional.
- 4- Elaboración de un plan de mejora.

Se insiste en la necesidad de proponer procesos de evaluación que no solo recuperen los conocimientos que los estudiantes pudieran adquirir con la lectura de los materiales de apoyo, sino la aplicación de esos conocimientos en el análisis de casos, en la comprensión de la realidad educativa actual y en la generación de propuestas con miras a la mejora de aspectos sustanciales que tienen que ver con la tarea docente, sobre todo, lo vinculado a la enseñanza.

Se recomienda plantear retos concretos, puntuales en cada encuentro o en las tareas fuera del horario presencial con el uso de la plataforma. Estos retos deben generar una producción, que debe ser valorada. Por ejemplo: considerando las características de los cuatro estilos de liderazgo (directivo, tutorial o coaching, participativo y delegativo) organizar un foro de debate con criterios e indicaciones del docente tutor bien definido e inviten a la reflexión de los estudiantes.

VII. Bibliografía

- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas, 9 (2), 34- 52. Recuperado de www.psicoperspectivas.cl
- Aguerrondo, I. y otros (2002), *La escuela del futuro: cómo planifican las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers.
- Bolívar, A. (2015). *Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa Revisión de Enfoques e Instrumentos, 8(2), 15-39. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2740/2927>



- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes: Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. *Educar*, 47(2),253-275. Recuperado de <http://educar.uab.cat/article/view/50>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación. (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje: Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063003>
- Corbella, M. R. (2014). *Liderazgo y responsabilidad educativa: El necesario liderazgo de directores y profesores en la educación*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. En *Revista Fuentes*, 14, 85-104. Recuperado de <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2354>
- Moral Santaella, C., y Amores Fernández, F. J. (2014). *Arquitectura resistente determinante del liderazgo pedagógico en los centros de educación secundaria*. *Bordón*, 66(2), 121-138 - doi:10.13042/Bordon.2014.66208 .Disponible en CICC0.
- Murillo, F.J. (2014). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. RINACE. Recuperado de: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm
- Murillo, F.J. y Hernández-Castilla, R. (2015). *Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes?*. *RELIEVE*, 21(1), art. 1. doi: 10.7203/relieve.21.1.5015
- Segovia, J.D. y Ritacco, R.M. (2015). *Aporte del Departamento de Orientación al desarrollo del liderazgo pedagógico: Un estudio desde la opinión de directores de Institutos de Enseñanza Secundaria en Andalucía*. *Educar En Revista*, 58, 199. doi:10.1590/0104-4060.43547. Disponible en CICC0.

Redes:

- Red de Apoyo a la Gestión Educativa. www.redage.org
- Banco de buenas prácticas PASEM. Proyecto de Apoyo al Sector Educativo del MERCOSUR. <http://www.pasem.org/es/experiencias>
- Red Latinoamericana de Portales Educativos. www.relpe.org



La gestión pedagógica curricular

I. Identificación

Nombre del módulo:	La gestión pedagógica curricular
Carga horaria:	45 horas
Créditos:	3
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en gestión e innovación directiva. - Licenciado en Ciencias de la Educación o similar. - Especialista en Administración Educacional. - Magíster en Educación.

II. Fundamentación

Todo líder educativo sueña construir una buena institución. La definición de buena institución educativa ha ido cambiando en el tiempo. Muchas veces se define una buena institución educativa como: “Una buena escuela es la que tiene buena disciplina”, o “la que tiene un edificio bien mantenido”, “la que tiene prestigio en la comunidad” o “la que tiene fama de exigente”.

Al analizar estas creencias, a veces naturalizadas, se descubre con sorpresa que encierran serios reduccionismos. Una buena institución educativa es, básicamente, una institución que enseña. Gvirtz, Zacarias y Abregú (2011), sostienen que lo siguiente: “Una escuela en la que todos los niños tengan la misma oportunidad de aprender, de acceder a conocimientos de calidad y relevantes para sus vidas. Una escuela en donde todos puedan ingresar sin ser discriminados y de la cual puedan graduarse con los mismos saberes y oportunidades. Una escuela la que todos puedan disfrutar de adquirir, transformar, producir y transmitir conocimiento. Todos soñamos con ese lugar en donde los niños puedan realizarse como niños y los maestros y miembros de los equipos directivos puedan hacerlo como los profesionales que son”.

En este módulo se pretende problematizar la gestión pedagógica curricular, reflexionar con los directivos acerca de los problemas de la enseñanza que enfrentan y que deben



tener una solución pedagógica. También conocer toda la producción normativa que el MEC ha elaborado para la planificación, implementación y gestión curricular que orientan el proceso de toma de decisiones pedagógico-didácticas para, finalmente, relevar y analizar las tareas que realiza el directivo en esta dimensión y visualizar cómo mejorarlas.

III. Competencias

- Planifica y aplica estrategias educativas innovadoras en procesos de enseñanza y aprendizaje que propicien la mejora continua, como resultante de investigaciones.
- Aplica las normativas y orientaciones curriculares vigentes del sistema educativo paraguayo en el proceso de desarrollo curricular.

IV. Contenidos

1. **Exploración.** La enseñanza y el aprendizaje en la institución educativa.

- 1.1 Dificultades identificadas por los directivos en las prácticas de enseñanza y en los aprendizajes de los estudiantes.
- 1.2 El directivo como orientador y capacitador de sus equipos: expectativas, tareas requeridas, posibilidades, experiencias y toma de decisiones.

2. **Conceptualización.** Las decisiones curriculares a nivel institucional.

- 2.1 La política curricular y el Proyecto Curricular Institucional (PCI).
Características y componentes.
- 2.2 Proceso de toma de decisiones curriculares en la institución educativa.
Análisis del proceso y la forma de toma de decisiones (para qué enseñar, qué enseñar, cómo enseñar, con qué enseñar y para qué y cómo evaluar lo que enseñé).

3. **Acción.** Cómo mejorar la gestión pedagógica.

- 3.1 Análisis de las actividades y de las acciones pedagógicas que realiza el directivo en su día a día.
- 3.2 Identificación de las dificultades para realizar las tareas pedagógicas, las habilidades que requiere desarrollar y las estrategias que puede elaborar para fortalecer la gestión pedagógica.



V. Orientaciones metodológicas

Se sugiere la realización de clases teórico-prácticas y con metodología de taller, en las cuales se podrían utilizar diversas estrategias como exposiciones, lluvias de ideas, aprendizajes basados en problemas, juegos de roles, métodos de proyectos, métodos de casos, elaboración de mapas conceptuales en forma gráfica o con ayuda de App, etc. Estas estrategias deben estar orientadas por el docente y enmarcadas dentro de una tarea, que puede plantearse incluso en términos de problemas a ser resueltos.

Las clases deben ser flexibles, abiertas, participativas y democráticas, es decir, tendientes a los modelos pedagógicos y teorías curriculares de la Formación Docente, de tal manera que los participantes puedan vivenciar lo analizado, mediante espacios de aplicación de conocimientos.

En cuanto a las horas de trabajo independiente se podría realizar observaciones de clases registrando, sistematizando y socializando (por ejemplo, a través de la plataforma, horas a distancia) las dimensiones observadas y/o investigar sobre comunidades de aprendizaje que lleven a la mejora continua y propicien el desarrollo de prácticas innovadoras.

Así también, el tutor a la hora de planificar sus clases debe conjugar los principios metodológicos siguientes: a) el desarrollo individual de las competencias, b) el desarrollo de talleres, c) la consideración de la condición adulta de los postulantes y d) el uso de los recursos tecnológicos personales o institucionales.

En cuanto a la integración de los recursos tecnológicos, es importante que los participantes interactúen en plataformas virtuales a través de foros de debates y de ayuda sobre los fundamentos teóricos, experiencias de aula con alumnos u otros temas que deben ser guiados por los tutores. A modo de recomendación, podría ser utilizada la plataforma Office 365 que cuenta con numerosas aplicaciones de gran utilidad.



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

VI. Evaluación de los aprendizajes

Considerando la metodología aplicada por el tutor se podrá solicitar al estudiante actividades específicas que permitan evidenciar su aprendizaje. Por ejemplo, los resultados de las investigaciones de las comunidades de aprendizajes resaltando las acciones de mejoras que podría ser replicada en las instituciones o la elaboración de propuestas de acciones para la mejora de la gestión pedagógica de las escuelas.

Se insiste en la necesidad de proponer procesos de evaluación que no solo recuperen los conocimientos que los estudiantes pudieran adquirir con la lectura de los materiales de apoyo, sino la aplicación de esos conocimientos en el análisis de casos, en la comprensión de la realidad educativa actual y en la generación de propuestas con miras a la mejora de aspectos sustanciales que tienen que ver con la tarea docente, sobre todo, lo vinculado a la enseñanza.

Se recomienda plantear retos concretos, puntuales en cada encuentro o en las tareas fuera del horario presencial. Estos retos deben generar una producción, que debe ser valorada. Es importante que el estudiante sienta que, ante cada reto, existe un logro, un aprendizaje puntual, y que ello se reconozca. Este tipo de estrategias posibilita el uso de diversos instrumentos de evaluación, como la rúbrica, el RSA, la lista de cotejo, entre otros.

La participación en foros de debates puede resultar una estrategia interesante para la evaluación pues ofrece información variada y estimulante de los aprendizajes adquiridos, motiva el pensamiento crítico y permite contrastar diferentes puntos de vista con respecto a un tema.

VII. Bibliografía

Anijovich, R. y Mora, S. (2010). *Estrategias de enseñanza: Otra mirada al quehacer en el Aula*. Buenos Aires: Aique. Recuperado de

<http://otrasvoceseneducacion.org/wp-content/uploads/2019/02/Anoijovich-Mora.-Estrategias-de-Ensen%CC%83anza-Otra-mirada-al-quehacer-en-el-aula.pdf>

Basabe, L. Cols, E. y Feeney, S. (2004): *Los componentes del contenido escolar*. OPFyL. Filosofía y Letras, UBA.

Davini, M. C. (2008). *Métodos de enseñanza. Santillana*. Capítulo 3.

Feldman, D. (2010). *Didáctica general: Aportes para el desarrollo curricular*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado de http://cedoc.infed.edu.ar/upload/Didactica_general.pdf

Maddonni, P. y Sipes, M. (2010). *El trabajo del director y el cuidado de las trayectorias educativas*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) y Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA). (2015). *Manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar*. Asunción: El Ministerio.

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. México: Secretaría de Educación Pública.

Pogré, P. (2011). *Formar Docentes Hoy, ¿Qué deben comprender los futuros docentes?: En Perspectiva educacional*, 51 (1), 45-56. Trayectorias Escolares en la Educación Secundaria. (2014). Disponible en CICC0.

Terigi, F. (2010). *El fracaso escolar desde la perspectiva psicoeducativa: hacia una reconceptualización situacional*. Recuperado de <http://www.rieoei.org/rie50a01.pdf>

Terigi, F. (2011). *Las cronologías de aprendizaje: un concepto para pensar las trayectorias escolares*. Pensar la Escuela 2. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.



Estrategias para el acompañamiento a los docentes

I. Identificación

Nombre del módulo:	Estrategias para el acompañamiento a los docentes.
Carga horaria:	45 horas
Créditos:	3
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en gestión e innovación directiva. - Licenciado en Ciencias de la Educación o similar. - Especialista en Administración Educacional. - Magíster en Educación.

II. Fundamentación

Acompañar a los docentes es una tarea significativa y esencial de la gestión directiva. Las estrategias más propicias para el acompañamiento son las que se vinculan con el asesoramiento. Asesorar implica embarcarse en un proceso de pensamiento, observación, diálogo y reflexión.

Una de las preocupaciones que guían al equipo directivo en este asesoramiento es evitar discontinuidades en la trayectoria formativa de los alumnos. Más allá de los aspectos que se consideran en las observaciones, es importante destacar que lo central del asesoramiento no es la observación sino el diálogo colaborativo y centrado en evidencias. Es en los espacios de devolución donde deben surgir las estrategias, las alternativas, las ideas y las opciones para mejorar. Lo central es poder dialogar con los docentes para pensar colaborativamente. Se trata de acompañarlos en la reflexión para tomar mejores decisiones de enseñanza. El asesoramiento permite brindarles hábitos de pensamiento y criterios para que puedan continuar mejorando de manera autónoma.

En el módulo se reflexionará sobre cómo y en qué asesorar a los docentes, y en la elaboración de instrumentos que faciliten el asesoramiento pedagógico a los docentes.



Estos son aspectos esenciales de cualquier profesional educador especializado en la gestión educativa.

III. Competencias

- Comprende y aplica las distintas estrategias de acompañamiento a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje a fin de promover la reflexión entre pares y mejorar las prácticas educativas.
- Elabora y aplica instrumentos válidos y pertinentes que favorezcan la gestión de acompañamiento docente.

IV. Contenidos

1. **Exploración.** El asesoramiento pedagógico a los docentes como función directiva.

- 1.1. Objeto del asesoramiento: planificación, estrategias de enseñanza, evaluación.
- 1.2 Estrategias para el asesoramiento. Características.
- 1.3 Problematización del asesoramiento pedagógico. Focalizando en contextos y situaciones.

2.- **Conceptualización.** Acompañamiento y asesoramiento pedagógico.

- 2.1 Modelos y tipos. Características y fundamentos.
- 2.2 Indagación e identificación de buenas prácticas en gestión y estrategias de acompañamiento a docentes (parea pedagógica, ateneos didácticos, círculos pedagógicos).

3.- **Acción** ¿Cómo realizar un buen asesoramiento a los docentes?

- 3.1. Construcción de criterios e instrumentos para la observación de clases y producciones.
- 3.3. Autoevaluación de las prácticas de asesoramiento.
- 3.4. Propuestas de acompañamiento a los docentes.



V. Orientaciones metodológicas

Se sugiere la realización de clases teóricas, así como teórico-prácticas, basados en el modelo de aprendizaje apoyado en talleres. Los contenidos se presentarán a través de exposiciones y lecturas seleccionadas, acompañadas con actividades que promuevan la problematización y el diálogo en torno a los temas tratados, mediante estudios de casos, interpretación de bibliografías, revisión de documentos curriculares, análisis de películas y/o vídeos, debates y argumentaciones de situaciones problemáticas.

El análisis de las situaciones de aprendizaje a partir de observaciones o análisis de documentos audiovisuales disponibles ocupa un lugar central, pues es el principio para diseñar estrategias de asesoramiento. Ello requiere un entrenamiento muy específico, pues se trata de mejorar lo sustancial de las propuestas pedagógicas que son desarrolladas en el aula.

Las clases serán flexibles, abiertas, participativas y democráticas, es decir, tendientes a los modelos pedagógicos y teorías curriculares de la Formación Docente, de tal manera que los participantes puedan vivenciar lo analizado, mediante espacios de aplicación de conocimientos.

Los planes de enseñanza aprendizaje y procesos de evaluación, deberán ser consistentes con las últimas tendencias y modelos educativos. Estos aspectos son fundamentales en su formación.

Se propone que el tutor presente casos reales y/o ficticios, los problematice para analizar los fundamentos teóricos y como consecuencias puedan surgir propuestas de mejoras educativas. Así también, el tutor a la hora de planificar sus clases debe conjugar los principios metodológicos siguientes:

- a) El desarrollo individual de las competencias.
- b) El desarrollo de talleres.
- c) La consideración de la condición adulta de los postulantes.
- d) El uso de los recursos tecnológicos personales o institucionales.

En cuanto a la integración de los recursos tecnológicos, será importante que los participantes interactúen en plataformas virtuales, utilizando todas las herramientas de estos entornos de aprendizaje. Estas tecnologías permitirán el acceso a los fundamentos teóricos, así como a una variedad experiencias de aula a los estudiantes, así como a otros aspectos de los otros temas, los que deben ser guiados por los tutores.

A modo de recomendación, podría ser utilizada la plataforma Office 365, que cuenta con varias aplicaciones de gran utilidad para la interacción pedagógica y para promover el trabajo colaborativo y cooperativo.

Así mismo, los tutores podrán utilizar diferentes softwares educativos libres, como recursos pedagógicos innovadores para la integración de las TIC en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, ya sea para uso en línea o sin que requiera conectividad.

Otros aspectos importantes que deben acompañar el proceso de enseñanza aprendizaje, son la retroalimentación y la metacognición; ello debido a que, mediante las mismas, el estudiante recibe información acerca de la calidad de su aprendizaje de modo a realizar los ajustes requeridos a partir del reconocimiento de los procesos que dan cuenta de su aprendizaje.

Cabe resaltar que la retroalimentación no se limitará al hecho de la corrección de sus errores u omisiones, sino también ayudará a la valoración de sus aciertos como estímulo para la mejora de su aprendizaje. A promover la mejora de los aprendizajes a través de nuevas estrategias a partir de la identificación de aquellos aspectos que requieren de mejora y consolidación.

Con respecto a la secuenciación de los temas, el docente podrá seguir el programa de estudio, así como se presenta, o bien podría desarrollar e integrar los mismos, conforme a su propio criterio.

VI. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación deberá ser coherente con la metodología propuesta. Su principal función es la de proveer de información clara sobre la situación del estudiante respecto de los aprendizajes esperados. Esta información servirá para el mismo estudiante, quien tendrá datos que le ayuden a comprender los procesos y los resultados de su propio aprendizaje. Y será de gran ayuda al maestro, quien contará con los datos necesarios sobre el aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, de modo que pueda programar, de ser necesario, actividades específicas de apoyo, conforme con las necesidades de cada uno.

Se insiste en la necesidad de proponer procesos de evaluación que no solo recuperen los conocimientos que los estudiantes pudieran adquirir con la lectura de los materiales de apoyo, sino la aplicación de esos conocimientos en el análisis de casos, en la comprensión

de la realidad educativa actual y en la generación de propuestas con miras a la mejora de aspectos sustanciales que tienen que ver con la tarea docente, sobre todo, lo vinculado a la enseñanza.

Se propone la utilización de diversos procedimientos e instrumentos, para la evaluación de los aprendizajes. Así también se puede incorporar como estrategia la creación del portafolio de evidencias, en formato digital o impreso, en donde el estudiante podrá organizar sus producciones, de modo a evidenciar los aprendizajes esperados, conforme con los criterios y los indicadores que el docente debe presentar con antelación.

Se recomienda plantear retos concretos, puntuales en cada encuentro o en las tareas fuera del horario presencial. Estos retos deben generar una producción, que debe ser valorada. Es importante que el estudiante sienta que, ante cada reto, existe un logro, un aprendizaje puntual, y que ello se reconozca.

VII. Bibliografía

Aguerrondo, I. y otros. (2002). *La escuela del futuro: Cómo piensan las escuelas que innovan; (1). Cómo planifican las escuelas que innovan; (2). Qué hacen las escuelas que innovan. (3).* Buenos Aires: Papers Editores.

Alen, B. y Otros. (2014). *Desarrollo profesional de formadores para el acompañamiento pedagógico a docentes noveles: Aportes, dispositivos y estrategias presentadas en el Programa de Formación de Formadores de Uruguay.* Recuperada de http://www.noveles.edu.uy/desarrollo_profesional.pdf

Alen, B.; Alliaud, A. y Otros. (2013). *Desarrollo profesional de formadores para el acompañamiento pedagógico a docentes noveles: Aportes, dispositivos y estrategias presentadas en el Programa de Formación de Formadores de Uruguay.* ANEP, CODICEN, OEI, CFE. Recuperada de: http://www.noveles.edu.uy/desarrollo_profesional.pdf

Alonso, M. J., y Otros. (2008). *La tertulia como estrategia metodológica en la formación continua: avanzando en las dinámicas dialógicas.* REIFOP, 11 (1), 71-77.

Bekerman, D. y Dankner, A. (2010). *La Pareja Pedagógica en el Ámbito Universitario: Un Aporte a la Didáctica Colaborativa,* Formación Universitaria. 3(6), 3 -8



Gairín Sallán, J. y Castro Ceacero, D. (2011). *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas: Reflexiones y Experiencias en Iberoamérica*. Santiago de Chile: Red AGE. FIDECAP. Recuperada de http://acclera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf

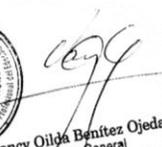
Magaña, C. y Flores Fernandez, E. (2015). *La observación entre pares: Aprendiendo de un reflejo*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: RIDE, 6(11), p.27.

Rodríguez Zidan, E. (2013). *La pareja pedagógica: Una estrategia para transitar y aprender el oficio de ser profesor*. 6(1). 61-81. Recuperada de:

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682013000100004&lng=es&nrm=iso

Rodríguez Zidan, E y Grilli S, J. (2012). *Un estudio sobre la pareja pedagógica como dispositivo en la formación inicial de profesores para la educación media en Uruguay*. Revista Electrónica Diálogos Educativos. 12, 38-65.




Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

Acompañamiento de la trayectoria escolar

I. Identificación

Nombre del módulo:	Acompañamiento de la trayectoria escolar.
Carga horaria:	45 horas
Créditos:	3
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en gestión e innovación directiva. - Licenciado en Ciencias de la Educación o similar. - Especialista en Administración Educacional. - Magíster en Educación.

II. Fundamentación

Para acompañar las trayectorias es necesario fortalecer la institución educativa como un todo, fomentando desde el primer día de clase un aprendizaje profundo. Se trata de buscar espacios de trabajo compartido entre docentes, generar acuerdos de evaluación y promoción, coordinar la secuenciación de contenidos y la coherencia de estrategias. Al mismo tiempo, es necesario desarrollar mecanismos para acompañar más de cerca a alumnos o grupos de alumnos en situaciones complejas o con menor rendimiento, pensando estrategias de intervención didáctica junto a los docentes.

Ello tiene que ver con posibilitar desde la gestión pedagógica e institucional la “creación de condiciones” para que todos aprendan. La falta de logro de los aprendizajes estimados para un grado determinado en el marco del currículo prescripto es la causa observable del fenómeno de la repitencia y el bajo rendimiento que desencadenan, en algunos casos, en un abandono temporario de la escuela.

Por eso, en este módulo se presentan algunas sugerencias, ideas para fortalecer las condiciones pedagógicas institucionales y crear mejores oportunidades para que todos



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

aprendan. Asimismo, se da a conocer algunas estrategias puntuales para acompañar a quienes más necesitan.

III. Competencias

- Utiliza estrategias que facilitan la gestión del acompañamiento docente en intervenciones pedagógicas.
- Diseña y aplica planes de mejoras en base a los hallazgos de investigación sobre las prácticas pedagógicas.

IV. Contenidos

1. **Exploración.** Las trayectorias escolares.

- 1.1 Análisis de los datos institucionales: inasistencias, sobreedad y repitencia.
- 1.2 Acompañamiento de las trayectorias escolares, focalizando en contextos y situaciones.
- 1.3 Capacidades y competencias de los directivos necesarias para el acompañamiento.

2.- **Conceptualización.** Acompañamiento y trayectorias.

- 2.1 Trayectoria teórica, trayectorias reales.
- 2.2 El fracaso escolar. Perspectivas y enfoques.

3.- **Acción.** En la práctica: Cómo acompañar las trayectorias escolares.

- 3.1. Construcción de criterios, estrategias e instrumentos para el acompañamiento.
- 3.2 Investigación-Acción.
- 3.3 Implementación de la propuesta de acompañamiento a las trayectorias escolares.



V. Orientaciones metodológicas

Se sugiere la realización de clases teóricas, así como teórico-prácticas, basados en el modelo de aprendizaje apoyado en talleres. Los contenidos se presentarán a través de exposiciones y lecturas seleccionadas, acompañadas con actividades que promuevan la problematización y el diálogo en torno a los temas tratados, mediante estudios de casos, interpretación de bibliografías, revisión de documentos curriculares, análisis de películas y/o vídeos, debates y argumentaciones de situaciones problemáticas.

El análisis de las situaciones de aprendizaje a partir de observaciones o análisis de documentos audiovisuales disponibles ocupa un lugar central, pues es el principio para diseñar estrategias de asesoramiento. Ello requiere un entrenamiento muy específico, pues se trata de mejorar lo sustancial de las propuestas pedagógicas que son desarrolladas en el aula.

Las clases serán flexibles, abiertas, participativas y democráticas, es decir, tendientes a los modelos pedagógicos y teorías curriculares de la Formación Docente, de tal manera que los participantes puedan vivenciar lo analizado, mediante espacios de aplicación de conocimientos.

Los planes de enseñanza aprendizaje y procesos de evaluación, deberán ser consistentes con las últimas tendencias y modelos educativos. Estos aspectos son fundamentales en su formación.

Se propone que el tutor presente casos reales y/o ficticios, los problematice para analizar los fundamentos teóricos y como consecuencias puedan surgir propuestas de mejoras educativas. Así también, el tutor a la hora de planificar sus clases debe conjugar los principios metodológicos siguientes:

- a) El desarrollo individual de las competencias.
- b) El desarrollo de talleres.
- c) La consideración de la condición adulta de los postulantes.
- d) El uso de los recursos tecnológicos personales o institucionales.

En cuanto a la integración de los recursos tecnológicos, será importante que los participantes interactúen en plataformas virtuales, utilizando todas las herramientas de estos entornos de aprendizaje. Estas tecnologías permitirán el acceso a los fundamentos teóricos, así como a una variedad experiencias de aula a los estudiantes, así como a otros aspectos de los otros temas, los que deben ser guiados por los tutores.



A modo de recomendación, podría ser utilizada la plataforma Office 365, que cuenta con varias aplicaciones de gran utilidad para la interacción pedagógica y para promover el trabajo colaborativo y cooperativo.

Así mismo, los tutores podrán utilizar diferentes softwares educativos libres, como recursos pedagógicos innovadores para la integración de las TIC en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, ya sea para uso en línea o sin que requiera conectividad.

Otros aspectos importantes que deben acompañar el proceso de enseñanza aprendizaje, son la retroalimentación y la metacognición; ello debido a que, mediante las mismas, el estudiante recibe información acerca de la calidad de su aprendizaje de modo a realizar los ajustes requeridos a partir del reconocimiento de los procesos que dan cuenta de su aprendizaje.

Cabe resaltar que la retroalimentación no se limitará al hecho de la corrección de sus errores u omisiones, sino también ayudará a la valoración de sus aciertos como estímulo para la mejora de su aprendizaje. A promover la mejora de los aprendizajes a través de nuevas estrategias a partir de la identificación de aquellos aspectos que requieren de mejora y consolidación.

Con respecto a la secuenciación de los temas, el docente podrá seguir el programa de estudio, así como se presenta, o bien podría desarrollar e integrar los mismos, conforme a su propio criterio.

VI. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación deberá ser coherente con la metodología propuesta. Su principal función es la de proveer de información clara sobre la situación del estudiante respecto de los aprendizajes esperados. Esta información servirá para el mismo estudiante, quien tendrá datos que le ayuden a comprender los procesos y los resultados de su propio aprendizaje. Y será de gran ayuda al maestro, quien contará con los datos necesarios sobre el aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, de modo que pueda programar, de ser necesario, actividades específicas de apoyo, conforme con las necesidades de cada uno.

Se insiste en la necesidad de proponer procesos de evaluación que no solo recuperen los conocimientos que los estudiantes pudieran adquirir con la lectura de los materiales de apoyo, sino la aplicación de esos conocimientos en el análisis de casos, en la comprensión de la realidad educativa actual y en la generación de propuestas con miras a la mejora.



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

de aspectos sustanciales que tienen que ver con la tarea docente, sobre todo, lo vinculado a la enseñanza.

Se propone la utilización de diversos procedimientos e instrumentos, para la evaluación de los aprendizajes. Así también se puede incorporar como estrategia la creación del portafolio de evidencias, en formato digital o impreso, en donde el estudiante podrá organizar sus producciones, de modo a evidenciar los aprendizajes esperados, conforme con los criterios y los indicadores que el docente debe presentar con antelación.

Se recomienda plantear retos concretos, puntuales en cada encuentro o en las tareas fuera del horario presencial. Estos retos deben generar una producción, que debe ser valorada. Es importante que el estudiante sienta que, ante cada reto, existe un logro, un aprendizaje puntual, y que ello se reconozca.

VII. Bibliografía

Aguerrondo, I. y otros. (2002). *La escuela del futuro: Cómo piensan las escuelas que innovan; (1). Cómo planifican las escuelas que innovan; (2). Qué hacen las escuelas que innovan. (3)*. Buenos Aires: Papers Editores.

Alen, B.; Alliaud, A. y Otros. (2013). *Desarrollo profesional de formadores para el acompañamiento pedagógico a docentes noveles: Aportes, dispositivos y estrategias presentadas en el Programa de Formación de Formadores de Uruguay*. ANEP, CODICEN, OEI, CFE. Recuperada de: http://www.noveles.edu.uy/desarrollo_profesional.pdf

Maddoni, P. y Sipes, M. (2010). *El trabajo del director y el cuidado de las trayectorias educativas*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Rossano, A. (2007). *Alternativas al fracaso escolar: la construcción de estrategias educativas inclusivas como líneas de política pública curricular*. San Salvador de Jujuy.

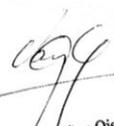
Terigi, F. (2009). *Las trayectorias escolares: del problema individual al desafío de política educativa*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Terigi, F. (2010). *El fracaso escolar desde la perspectiva psicoeducativa: hacia una reconceptualización situacional*. Recuperada de <http://www.rieoei.org/rie50a01.pdf>



Terigi, F. (2011). *Las cronologías de aprendizaje: un concepto para pensar las trayectorias escolares*. Pensar la Escuela 2. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.




Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

La gestión administrativa eficiente

I. Identificación

Nombre del módulo:	La gestión administrativa eficiente
Carga horaria:	45 horas
Créditos:	3
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en gestión e innovación directiva. - Licenciado en Ciencias de la Educación o similar. - Especialista en Administración Educativa. - Magíster en Educación.

II. Fundamentación

La administración es el conjunto de acciones a través de las cuales se generan las condiciones necesarias para el desarrollo del PEI. Por lo tanto, la gestión administrativa es una práctica institucional vinculada a la toma de decisiones y su implementación.

Un modelo efectivo de la gestión administrativa permite anticipar situaciones, jerarquizar problemas y guiar las distintas acciones institucionales en coherencia con lo planteado en el PEI. Para ello, es necesaria la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa a todos los actores de la escuela y cumplimiento de la normatividad. También hay que tener en cuenta la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

Este módulo aborda algunos enfoques conceptuales de la administración que puedan dar visibilidad sobre las prácticas que se realizan en las escuelas desde la dimensión administrativa. Es importante identificar, por un lado, las responsabilidades que normativamente están asignadas a la función directiva, y por el otro las tareas que concretamente se realizan, analizando dificultades, habilidades necesarias para su mejor

eficacia y posibles estrategias de fortalecimiento de la competencia gestión administrativa incluyendo actividades innovadoras para la rendición de cuentas.

III. Competencias

- Evalúa situaciones institucionales desde las características, las problemáticas y los desafíos que se presentan en la gestión administrativa.
- Diseña e implementa conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa líneas de acción innovadoras desde el Plan Operativo Anual (POA).

IV. Contenidos

1. **Exploración.** La tarea administrativa

- 1.1 Características de la gestión administrativa escolar: Los recursos institucionales (materiales, tecnológicos, financieros y humanos), la normativa, la documentación y la rendición de cuentas.
- 1.2 Identificación de las tareas que realizan los directivos en el área administrativa y pedagógica.
- 1.3 Análisis de las dificultades de la dimensión administrativa en la institución educativa.

2. **Conceptualización.** La gestión administrativa en las instituciones educativas.

- 2.1 Modelos y enfoques administrativos y su aplicación a la educación. Características.
- 2.2 Indagación e identificación de buenas prácticas en gestión administrativa. Estrategias e instrumentos.

3. **Acción.** En la práctica: Cómo lograr una gestión administrativa eficiente.

- 3.1 Construcción de criterios e instrumentos para la autoevaluación y seguimiento de buenas prácticas en: gestión administrativa eficiente.
- 3.2 Autoevaluación de la gestión administrativa en “mi” institución.
- 3.3 Taller: Revisión del Plan Operativo Anual, en base al Plan Estratégico implementado.
- 3.4 Propuesta de mejora⁵.

⁵ Un ejemplo de propuesta de mejora: la realización de ferias pedagógicas, exposiciones públicas de lo realizado en la institución educativa en las distintas dimensiones: pedagógico-curricular, organizacional-estructural, administrativo-financiera y comunitaria por los diferentes actores. Fuente: Informe Rendición de Cuentas. MEC, 2006.



V. Orientaciones metodológicas

Se sugiere la realización de clases teóricas, así como teórico-prácticas, basados en el modelo de aprendizaje apoyado en talleres. Los contenidos se presentarán a través de exposiciones y lecturas seleccionadas, acompañadas con actividades que promuevan la problematización y el diálogo en torno a los temas tratados, mediante estudios de casos, interpretación de bibliografías, revisión de documentos curriculares, análisis de películas y/o vídeos, debates y argumentaciones de situaciones problemáticas.

El análisis de las situaciones de aprendizaje a partir de observaciones o análisis de documentos audiovisuales disponibles ocupa un lugar central, pues es el principio para diseñar estrategias de asesoramiento. Ello requiere un entrenamiento muy específico, pues se trata de mejorar lo sustancial de las propuestas pedagógicas que son desarrolladas en el aula.

Las clases serán flexibles, abiertas, participativas y democráticas, es decir, tendientes a los modelos pedagógicos y teorías curriculares de la Formación Docente, de tal manera que los participantes puedan vivenciar lo analizado, mediante espacios de aplicación de conocimientos.

Los planes de enseñanza aprendizaje y procesos de evaluación, deberán ser consistentes con las últimas tendencias y modelos educativos. Estos aspectos son fundamentales en su formación.

Se propone que el tutor presente casos reales y/o ficticios, los problematice para analizar los fundamentos teóricos y como consecuencias puedan surgir propuestas de mejoras educativas. Así también, el tutor a la hora de planificar sus clases debe conjugar los principios metodológicos siguientes:

- a) El desarrollo individual de las competencias.
- b) El desarrollo de talleres.
- c) La consideración de la condición adulta de los postulantes.
- d) El uso de los recursos tecnológicos personales o institucionales.

En cuanto a la integración de los recursos tecnológicos, será importante que los participantes interactúen en plataformas virtuales, utilizando todas las herramientas de estos entornos de aprendizaje. Estas tecnologías permitirán el acceso a los fundamentos

teóricos, así como a una variedad experiencias de aula a los estudiantes, así como a otros aspectos de los otros temas, los que deben ser guiados por los tutores.

A modo de recomendación, podría ser utilizada la plataforma Office 365, que cuenta con varias aplicaciones de gran utilidad para la interacción pedagógica y para promover el trabajo colaborativo y cooperativo.

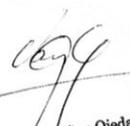
Así mismo, los tutores podrán utilizar diferentes softwares educativos libres, como recursos pedagógicos innovadores para la integración de las TIC en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, ya sea para uso en línea o sin que requiera conectividad.

Otros aspectos importantes que deben acompañar el proceso de enseñanza aprendizaje, son la retroalimentación y la metacognición; ello debido a que, mediante las mismas, el estudiante recibe información acerca de la calidad de su aprendizaje de modo a realizar los ajustes requeridos a partir del reconocimiento de los procesos que dan cuenta de su aprendizaje.

Cabe resaltar que la retroalimentación no se limitará al hecho de la corrección de sus errores u omisiones, sino también ayudará a la valoración de sus aciertos como estímulo para la mejora de su aprendizaje. A promover la mejora de los aprendizajes a través de nuevas estrategias a partir de la identificación de aquellos aspectos que requieren de mejora y consolidación.

Con respecto a la secuenciación de los temas, el docente podrá seguir el programa de estudio, así como se presenta, o bien podría desarrollar e integrar los mismos, conforme a su propio criterio.




Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

VI. Evaluación de los aprendizajes

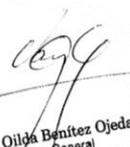
La evaluación deberá ser coherente con la metodología propuesta. Su principal función es la de proveer de información clara sobre la situación del estudiante respecto de los aprendizajes esperados. Esta información servirá para el mismo estudiante, quien tendrá datos que le ayuden a comprender los procesos y los resultados de su propio aprendizaje. Y será de gran ayuda al maestro, quien contará con los datos necesarios sobre el aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, de modo que pueda programar, de ser necesario, actividades específicas de apoyo, conforme con las necesidades de cada uno.

Se insiste en la necesidad de proponer procesos de evaluación que no solo recuperen los conocimientos que los estudiantes pudieran adquirir con la lectura de los materiales de apoyo, sino la aplicación de esos conocimientos en el análisis de casos, en la comprensión de la realidad educativa actual y en la generación de propuestas con miras a la mejora de aspectos sustanciales que tienen que ver con la tarea docente, sobre todo, lo vinculado a la enseñanza.

Se propone la utilización de diversos procedimientos e instrumentos, para la evaluación de los aprendizajes. Así también se puede incorporar como estrategia la creación del portafolio de evidencias, en formato digital o impreso, en donde el estudiante podrá organizar sus producciones, de modo a evidenciar los aprendizajes esperados, conforme con los criterios y los indicadores que el docente debe presentar con antelación.

Se recomienda plantear retos concretos, puntuales en cada encuentro o en las tareas fuera del horario presencial. Estos retos deben generar una producción, que debe ser valorada. Es importante que el estudiante sienta que, ante cada reto, existe un logro, un aprendizaje puntual, y que ello se reconozca.




Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

VII. Bibliografía

Fernández Lozano, J. A. (2012). *La función administrativa del directivo en la escuela secundaria*. En *Visión Educativa IUNAES*, 6(13). Recuperado de www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3995921.pdf

Gairín Sallán, J. y Castro Ceacero, D. (2011). *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y Experiencias en Iberoamérica*. Santiago de Chile: Red AGE. FIDECAP. Recuperado de http://acclera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf

Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) y Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA). (2015). *Manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar*. Asunción: El Ministerio.

República Argentina, (1998). *La gestión administrativa: Curso para supervisores y directores de instituciones educativas*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación.



Formulación, implementación, monitoreo y sistematización de proyectos educativos

I. Identificación

Nombre del módulo:	Formulación, implementación, monitoreo y sistematización de proyectos educativos.
Carga horaria:	60 horas
Créditos:	4
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en gestión e innovación directiva. - Licenciado en Ciencias de la Educación o similar. - Especialista en Administración Educacional. - Magíster en Educación.

II. Fundamentación

Con el desarrollo de este módulo se pretende que los participantes encuentren formas innovadoras para diseñar e implementar proyectos educativos y/o investigar a partir de problemáticas específicas, interés y necesidades de sus colegas docentes y alumnos del contexto educativo en el que se desempeñan.

Algunas ideas innovadoras que se buscan incentivar en los participantes son, por ejemplo, desarrollar proyectos que integren a los padres de los alumnos con el fin de incentivar su participación en los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus hijos. Crear proyectos acordes a las necesidades y problemáticas de los alumnos, teniendo en cuenta tanto sus necesidades de aprendizaje, así como sus necesidades sociales, como el cuidado del medio ambiente, el cuidado de la salud, la conciencia ciudadana entre otros, y trabajar junto con los familiares y la comunidad para generar redes de apoyo para los alumnos. También, llevar a cabo proyectos que involucren y reflexionen sobre el papel de la comunidad en el contexto educativo dentro del marco de la formación de los alumnos como ciudadanos.



El módulo busca promover que los directivos y docentes se apropien de las herramientas y generen el espacio para reflexionar y formular proyectos educativos o de investigación que integren a alumnos, padres, familiares y a la comunidad, en el diseño y desarrollo de los mismos con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Se propone que los gestores educativos, durante el tiempo que va a durar el presente módulo, diseñen e implementen en sus respectivas escuelas un proyecto educativo o un proyecto de investigación acorde a las necesidades de los alumnos y al contexto educativo donde trabaja cada uno. La idea es que, a lo largo del proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto, se pongan en práctica los conocimientos y herramientas aprendidos, que fueron brindados durante el desarrollo de todos los módulos que conforman el curso. Por ende, **este módulo, junto con el de Práctica Profesional, representan la integración de todos los demás módulos.**

Se busca que los directivos y docentes reflexionen y apliquen de forma innovadora los conocimientos y herramientas proveídos durante el desarrollo de los módulos que componen el curso. Asimismo, en la dinámica de desarrollo se podrá evidenciar en los docentes sus capacidades de gestión, innovación, liderazgo, trabajo colaborativo, manejo de las TIC y manejo de las temáticas y dinámicas de las comunidades de aprendizaje, de la educación inclusiva, del diseño e implementación de proyectos y en términos generales de su desarrollo personal y profesional como docentes.

III. Competencias

- Diseña e implementa proyectos educativos de mejora, aplicando en ellos conocimientos teóricos de la gestión escolar.
- Aplica procesos de monitoreo y evaluación durante la ejecución del proyecto educativo.
- Registra y publica experiencias exitosas de proyectos educativos implementados.



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

IV. Contenidos

1. Gestión proyectos educativos:

- 1.1 Diseño de proyectos educativos.
- 1.2 Implementación de proyectos educativos.
- 1.3 Monitoreo de proyectos educativos.
- 1.4 Evaluación y socialización de proyectos educativos.

2. Gestión de proyectos de investigación:

- 2.1 Diseño de proyectos de investigación.
- 2.2 Implementación de proyecto de investigación.
- 2.3 Monitoreo de proyectos de investigación.
- 2.4 Evaluación y socialización de proyectos de investigación.

V. Orientaciones metodológicas

La estructura, metodología de implementación y carga horaria del presente módulo es diferente al resto. Se propone que la forma en que este se desarrolle sea con la metodología de taller, es decir, generando un espacio para la indagación y la producción conjunta del conocimiento sobre el diseño y la implementación de proyectos educativos o de investigación. A partir de la discusión y consenso sobre los aspectos teóricos y la exposición de experiencias y casos aplicados sobre el tema, en una interacción constante con los directivos, debido a que ellos tienen conocimientos, experiencias valiosas y relevantes sobre el tema.

Para todo lo que implique trabajo de campo (vinculado a la Práctica Profesional) puede llevarse adelante en equipo de dos o tres integrantes. Ello implicará organizar los equipos en roles y funciones específicas, pero donde todos se apoyan y se comprometen.

Cada encuentro (clase) del módulo se sugiere sea estructurada en tres (3) partes:

1. **Indagación teórica:** la finalidad de esta primera parte es fortalecer los conocimientos que tienen los participantes en diseño e implementación de proyectos educativos o de investigación. El conocimiento se construirá junto con los directivos. Se brindarán herramientas teóricas sobre la materia, y al mismo tiempo se compartirán las experiencias de los directivos frente al tema. Este diagnóstico experiencial propone indagar, recoger y comunicar las experiencias personales que tienen los directivos en el diseño e implementación de proyectos educativos o de investigación.



2. **Aplicación práctica:** el propósito de esta segunda parte del encuentro es reunirse en los equipos y poner en práctica los conocimientos que se discutieron en la primera parte del encuentro a través del proceso de diseño e implementación de un proyecto, ya sea educativo o de investigación, que cada docente realizará de acuerdo a las necesidades y contexto educativo de sus alumnos y escuela. De esta manera, los equipos presentarán su trabajo y podrán dialogar y reflexionar sobre la manera en que van aplicando en sus proyectos lo que han aprendido.
3. **Socialización:** la finalidad de esta tercera parte es que siempre al final de cada encuentro del módulo, los participantes tengan la posibilidad de exponer a los demás equipos de compañeros directivos y/o docentes, lo que han trabajado en grupo para generar procesos de autoevaluación y de aprendizaje colectivo a través de la experiencia. Para lo cual es necesario que cada uno de los grupos elija un líder de equipo quien será el encargado de exponer las ideas del grupo ante los demás. Con el fin de que todos los directivos puedan ejercer sus capacidades de liderazgo, se sugiere que en cada encuentro se elija un líder diferente que represente al equipo. De esta manera, los docentes podrán exponer los avances (que pueden ser: lluvia de ideas o inquietudes, etc.) que tuvieron durante el encuentro, para que de esta manera los docentes puedan ser conscientes de la importancia de compartir sus experiencias y tengan la oportunidad de construir conocimiento a partir de sus narrativas.

Diseño de un proyecto educativo o de investigación

La propuesta a ser implementada debe contener al menos los siguientes elementos:

- **Tema:** ¿Qué se va a hacer o aprender con el proyecto educativo o de investigación? El directivo indagará sobre un tema a elegir para ser desarrollado en el proyecto basado en los intereses de sus docentes y sus alumnos. Para lo cual, el directivo realizará un diagnóstico con sus docentes y alumnos. En el día del encuentro del presente módulo, cada directivo expondrá al equipo su diagnóstico y la razón por la cual eligieron el tema de su proyecto.
- **Objetivos:** ¿Para qué se va a llevar a cabo el proyecto educativo o de investigación, cuál es el fin o meta de aprendizaje? Una vez seleccionado el



tema, se construirán los objetivos del proyecto y los posibles resultados de aprendizaje que se esperan del mismo.

- **Metodología:** ¿Cómo se va a llevar a cabo el proyecto educativo o de investigación? De qué manera y con quiénes (además de los alumnos) se va a desarrollar el proyecto.
- **Actividades:** el docente realizará una selección de contenidos y una planificación de actividades, es decir, elegirá los conceptos y contenidos con los que va a trabajar y las actividades necesarias que realizará para fortalecer los aprendizajes de sus alumnos y para desarrollar el proyecto educativo o de investigación.

Implementación de un proyecto educativo o de investigación

- Esta fase consiste en el desarrollo del proyecto educativo o de investigación de acuerdo a las actividades planificadas para lograr las metas del proyecto. Dicho proyecto se implementará con los alumnos de la escuela en la que trabaja cada participante.

La implementación del proyecto se integra al proceso de la Práctica Profesional. Se sugiere proponer proyectos que posibiliten obtener al menos resultados parciales para cuando finalice el desarrollo del módulo o para cuando finalicen las Prácticas, de modo a generarse espacios de reflexión y socialización de los resultados obtenidos o los resultados que ya se obtuvieron parcialmente.

De proponerse un cronograma más extenso, ese proyecto debe ser llevado a cabo hasta su culminación. Por tanto, implicará el compromiso de los responsables más allá del cronograma de este módulo y el de Práctica Profesional.



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

VI. Evaluación de los aprendizajes

Monitoreo y evaluación de un proyecto educativo o de investigación

- **Sistematización:** Se sugiere que el docente y/o directivo tenga una forma de registro (diario de campo, notas, grabaciones o trabajos de los alumnos) en donde le sea posible registrar las narrativas de sus docentes y alumnos frente al proyecto, así como las situaciones que va experimentando a lo largo de la implementación del proyecto. Por medio de la sistematización de su trabajo le será más fácil realizar el monitoreo del proyecto, así como exponer en cada encuentro del módulo al equipo de colegas lo que ha trabajado del proyecto.
- **Monitoreo:** el docente seleccionará una forma con la cual va a realizar el monitoreo del proyecto, es decir, la manera en que va a realizar el seguimiento del estado de avance del proyecto. Y presentará la estrategia o el formato que vaya a utilizar a cada equipo de trabajo, lo cual permitirá que entre todos se compartan ideas, se construyan y mejoren las propuestas de monitoreo.
- **Evaluación:** la evaluación se sugiere se realice tanto durante el desarrollo del proyecto, así como al finalizar el mismo. Dicha evaluación se realiza sobre los aprendizajes logrados con el desarrollo del proyecto, especificando tanto los aprendizajes conceptuales como sociales. El proceso de evaluación es tanto del desarrollo del proyecto, de los aprendizajes del alumno, así como una autoevaluación de los responsables frente al proyecto. Con la evaluación se busca reflexionar y responder interrogantes como: ¿se logró aprender lo propuesto?, ¿qué sí y que no, y por qué?; desde la perspectiva de los responsables, ¿cuáles fueron los aprendizajes obtenidos?; ¿qué contribuyó y qué dificultó el desarrollo del proyecto?; ¿qué buenas prácticas son las más resaltantes?, entre otros interrogantes posibles.

Socialización del proyecto

Una vez finalizado el proyecto es fundamental compartir, mediante la presentación del mismo, tanto los resultados obtenidos como las experiencias que se tuvieron durante cada una de las etapas de diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto. Y este paso nuevamente está vinculado con la **Práctica Profesional**.

Se sugiere que, al finalizar el curso, los gestores educativos sean capaces de exponer sus proyectos, desde el diseño, la implementación, la evaluación y monitoreo, como registro de su formación durante el proceso del curso.

Asimismo, es recomendable socializar en la misma comunidad educativa, facilitando la apropiación pertinente y oportuna de las realidades y oportunidades encontradas en cada situación, objeto de estudio, para lograr una acción continua, que implique el ejercicio de reflexionar, planificar, investigar y accionar.

VII. Bibliografía

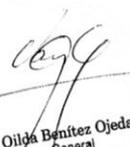
Cázares Aponte, L. y Cuevas de la Garza, J.F. (2016). *Planeación y Evaluación basadas en competencias*. México: Trillas.

MINEDUC Chile, CPEIP. (2019). *Planes de Superación Profesional*. Recuperado de https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/06/2019_PSP_Material-apoyo-pedag%C3%B3gico.pdf

Román Pérez, M. y Díez López, E. (2004). *Diseños curriculares de aula: un modelo de planificación como aprendizaje-enseñanza*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Sánchez Barajas, R. (2016). *Planeación didáctica argumentada: Corazón de la evaluación docente*. México: Trillas.




Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

Práctica Profesional

I. Identificación

Nombre del módulo:	Práctica Profesional
Carga horaria:	75 horas
Créditos:	5
Perfil del tutor que tendrá a su cargo el módulo:	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado de Ciencias de la Educación o equivalente. - Licenciado en Psicopedagogía. - Profesor con título de cualquiera de los niveles educativos con título de grado en el área de educación. - Especialista en gestión e innovación directiva. - Magíster en Educación o su equivalente.

II. Fundamentación

La práctica profesional es un área fundamental en la formación del técnico docente. Mediante la misma, el docente y director pertenecientes a una institución educativa podrán llevar a cabo la articulación de la teoría y la práctica, práctica que debe ser supervisada y acompañada por el tutor. En ese sentido, las experiencias de gestión pedagógica y administrativa desplegadas en dicho contexto, posibilitará al estudiante de este curso que desarrollen capacidades orientadas hacia la ejecución y acompañamiento de procesos de mejora constante e innovación educativa.

El abordaje del módulo *Práctica Profesional*, pretende generar espacios de acción y de reflexión, donde los futuros técnicos en gestión educativa, desarrollen capacidades de reflexión y análisis, de indagación y observación de gestión tanto del ámbito pedagógico como del administrativo, de modo que puedan asumir posturas adecuadas y ejecutar acciones coherentes con los resultados pedagógicos esperados. Así mismo, posibilitará su crecimiento personal y profesional en la gestión escolar.

Por tanto, la piedra angular de todo proceso educativo es la Práctica Profesional, pues en ella se visualiza el desempeño de la gestión escolar que comprende: la planificación, la implementación del plan, el análisis y la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje (PEA) y la actuación a partir de los resultados, planteando posibles cambios para el siguiente ciclo del PEA. Por ello, este módulo integra todos los contenidos y las competencias de los demás módulos del curso, y se complementa con el módulo **Formulación, implementación, monitoreo y sistematización de proyectos educativos**.

Pero además de eso, el espacio destinado a Práctica Profesional pretende ofrecer al estudiante la oportunidad de experimentar y vivenciar los procesos de gestión educativa desde diferentes escenarios laborales, de modo a enriquecer su formación, al tiempo de aportar en la mejora de esos escenarios.

En resumen, todas las experiencias y la práctica del futuro *Técnico docente en gestión educativa* apuntan al desarrollo de capacidades orientadas a la investigación-acción, a la comprensión del rol del gestor institucional y a la ejecución de acciones que posibiliten la mejora educativa constante, principalmente de los procesos pedagógicos, que a su vez viabilice obtener mejores resultados educativos.

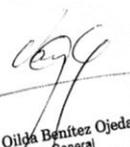
III. Competencias

- Aplica fundamentos teóricos en la planificación, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Implementa procesos de asesoría pedagógica entre pares en pos de la mejora de las prácticas didácticas en el aula.
- Planifica e implementa proyectos de mejora de los aprendizajes de la gestión institucional.
- Aplica habilidades y actitudes propias del trabajo cooperativo y colaborativo, que posibiliten dar y recibir retroalimentación de las prácticas educativas para la mejora constante.

IV. Contenidos y espacios de la Práctica Profesional

Cabe señalar que la Práctica Profesional se organiza en diferentes etapas y escenarios. Es importante que en una primera instancia se realice la observación y familiarización del terreno y luego, propiamente la práctica, es decir, pasar por la experiencia. Asimismo, todas las prácticas deberán ser supervisadas por el tutor o responsable de la cátedra.




Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

1. Observación de clases de profesores y asesoría

Durante la primera práctica, el participante del curso *Técnico docente en gestión educativa* visita y se familiariza con el colegio o escuela de un colega docente. Observa el proceso de desarrollo de clases de otros profesores, con criterios bien definidos, evitando siempre la subjetividad y la inferencia en el proceso.

Dichas observaciones se deben calendarizar en días y horas coordinados y acordados previamente con los gestores de las escuelas y los colegios. Como resultado, se obtienen insumos para el análisis en la clase de la institución formadora de docentes. Por tanto, se combinan las visitas con las sesiones de análisis de las experiencias observadas a la luz de los conocimientos estudiados. Estas experiencias deben concentrarse sobre todo en los procesos didácticos, en las estrategias utilizadas por los docentes, en los recursos de apoyo utilizados y en la participación de los estudiantes, como protagonistas de su propio aprendizaje.

Cabe mencionar, que los resultados, además de ser insumos importantes para el desarrollo de contenidos de los futuros técnicos docentes, también ayudan al docente a analizar y reflexionar sobre su propia práctica, de modo a replantear su PEA si fuere necesario, por lo que se debe realizar la retroalimentación a los docentes observados.

Además, una vez consolidadas las habilidades de observación y análisis, podrá ofrecer a sus colegas la retroalimentación que posibilite la mejora de esas prácticas. De esta forma, se convierte en asesor o asesora de su colega. Esta retroalimentación también debe ser acompañada por el responsable del IFD.

En síntesis, en esta etapa de la práctica, el estudiante debe:

- a. Observar prácticas didácticas de aula de otros docentes.
- b. Acompañar a los docentes en el desarrollo de estrategias innovadoras, lo que incluye dar clases modelos con los estudiantes para que el docente de aula observe esa práctica o lo hagan en forma conjunta.
- c. Ofrecer retroalimentación de las prácticas observadas (asesoría).

2. Práctica en la dirección de la institución educativa

En este espacio, los estudiantes realizan la pasantía en la dirección de un colegio o una escuela, teniendo en cuenta la gestión administrativa y el acompañamiento pedagógico que deben realizar los directores a los docentes de su institución. Al comienzo de cada práctica, el estudiante, el director y el tutor o docente encargado de la cátedra acuerdan los objetivos de la práctica. En todas las sesiones, el estudiante deberá estar acompañado y recibir retroalimentación al finalizar su práctica.

Teniendo en cuenta las diversas realidades, sería oportuno que cada estudiante realice su práctica no solo en una institución, sino en al menos dos o tres, de modo a tener un bagaje de experiencia. Por ejemplo, una institución que implementa EEB y un colegio que implementa la educación media tienen desafíos y realidades muy diferentes.

Además, es conveniente distribuir a los estudiantes, en la medida de las posibilidades, en pares de manera que puedan apoyarse, por un lado, y, por el otro, uno pueda observar la práctica de su compañero con los instrumentos de observación elaborados para el efecto, de modo a dar una retroalimentación al compañero de su desempeño. Según posibilidades, intereses y necesidades locales, incluyendo intereses de los estudiantes se pueden plantear proyectos interdisciplinarios en colaboración de sus supervisores de práctica (docente guía).

En síntesis, en esta etapa de la práctica, el estudiante debe:

- a. Vivenciar la gestión pedagógica, académica y administrativa de una institución desde la dirección o desde la coordinación académica si se cuenta con esta instancia.
- b. Desarrollar experiencias educativas con docentes y/o estudiantes, que posibiliten implementar procesos de mejora, a partir de un diagnóstico.
- c. Asumir temporalmente y ante tareas concretas, el rol de director o directora, sobre todo con miras a coordinar los aspectos pedagógicos y acompañar a los docentes desde esa perspectiva.

3. Práctica en la oficina de la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico

Es muy importante que el futuro técnico docente realice su pasantía en la **Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico**, de modo a conocer las diferentes tareas realizadas por las técnicas pedagógicas y poner en práctica los conocimientos y habilidades aprendidas para el acompañamiento docente, a fin de fortalecer y potenciar su competencia profesional.



Los estudiantes podrán planificar sus procesos de manera más independiente, aunque el docente guía sigue supervisando todos sus planes antes de ser presentados a la institución de práctica. Asimismo, podrán realizar visitas pedagógicas a los docentes de la zona con el acompañamiento y supervisión de la técnica y el tutor pertenecientes a la zona de supervisión. Así también, podrá interiorizarse de las principales dificultades o requerimientos que se presenta en la zona de influencia de la supervisión, y con esos datos, podrá presentar planes de mejora, que incluya aspectos integrales como el uso pedagógico de las TIC, la formación de comunidades de aprendizaje, la capacitación de los educadores en temas puntuales, la sistematización de datos para la toma de decisiones basadas en evidencias, etc.

En síntesis, en esta etapa de la práctica, el estudiante debe:

- a. Vivenciar la gestión desde una oficina de Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico, de modo a conocer los desafíos técnico-pedagógicos desde esa instancia.
- b. Cumplir funciones técnicas propias de los docentes técnicos de una oficina de supervisión (puede incluir, por ejemplo, organizar y desarrollar talleres, desarrollar materiales orientadores, asesorar a los docentes a través de diferentes estrategias, dirigir mesas de trabajo con directores de las instituciones educativas...)
- c. Analizar la realidad educativa de la zona de influencia de la supervisión y presentar propuestas de mejora.

V. Orientaciones metodológicas

Dado que este programa se enfoca en la formación continua de docentes es importante plantear cambios e innovaciones en la práctica desde este nivel, permitiendo la co-creación de soluciones contextualizadas para desafíos específicos que las instituciones educativas enfrentan en la actualidad.

Por ello, se sugiere utilizar herramientas concretas para generar nuevas acciones e implementar procesos dinámicos, impulsando estrategias y planes que promuevan el trabajo colaborativo para la mejora de la gestión educativa y los aprendizajes de los estudiantes, en coordinación con las escuelas, colegios y supervisiones pedagógicas donde se llevan a cabo las prácticas. En grupos de 2 o 3 estudiantes se realizarán planificaciones de manera conjunta, observarán el desarrollo de clases de sus pares que cobrará sentido, mediante la retroalimentación que le permitirá reflexionar sobre sus propias prácticas y tomar decisiones, estableciendo compromisos de mejora que derivará en una investigación-acción educativa.

Asimismo, se sugiere abordar las diferentes estrategias para la incorporación de las TIC tanto en el proceso didáctico como en la gestión administrativa. En la gestión pedagógica, el uso de las mismas generan dinámicas diferentes en los procesos de enseñanza - aprendizaje, dadas las diversas posibilidades que ofrecen en cuanto a contenidos, almacenamiento, interacción, acceso a la información, comunicación entre otros; aspectos que motivan la implementación de metodologías flexibles de la clase, donde el estudiante aprende haciendo, construyendo su propio conocimiento, interactuando, descubriendo pero al mismo tiempo el docente asume un rol de acompañante, de guía, y orientador, que aprende de manera permanente y donde el sentido de enseñar tiene una doble vía.

En cuanto a la incorporación de las TIC en los procesos de gestión administrativa se propone la utilización de los sistemas de gestión e información educativa del MEC, por ejemplo, mediante el RUE, se puede obtener datos del estudiante en cuanto a procesos académicos de su trayectoria escolar; dichas informaciones sirven para facilitar la postulación de becas, participar en programas como boleto estudiantil, alimentación escolar y otros. Además, facilita la matriculación y el trámite de documentaciones durante toda la vida escolar, simplificar la obtención de información sobre los estudiantes, agilizar el traslado de un estudiante de una institución a otra, saber cuántos estudiantes hay en cada institución por distrito y departamento y mejorar la distribución de los recursos educativos.

En resumen, para la pasantía profesional, se requiere que el futuro técnico docente en gestión educativa, aplique competencias de los diversos programas del curso, de manera que los fundamentos teóricos se reflejen en el diseño e implementación de mejoras educativas. Se resalta que las prácticas deben darse de manera integrada y coordinada con el desarrollo del módulo **Formulación, implementación, monitoreo y sistematización de proyectos educativos**.

VI. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación a ser utilizada en el módulo Práctica Profesional será la acción-reflexión-acción que permite al docente, en su rol de aprendiz, comprender su práctica, teorizar sobre ella, argumentarla, resignificándola y, posteriormente, evidenciarla en una nueva práctica pedagógica reformulada. Revisar objetiva y críticamente su práctica profesional, además fundamentarla, posibilitará renovarla e incorporar aquellos aspectos que pueden mejorarla.

La retroalimentación del tutor o responsable de cátedra del IFD, así como los docentes guías de las escuelas, colegios y supervisiones pedagógicas de práctica, es central en la evaluación continua y debe apoyar el desarrollo profesional del estudiante. La retroalimentación debe ser constructiva, justificada y motivadora, apoyando a los estudiantes a mejorar sus actividades y aprender de cada paso mediante la metacognición.

De modo a registrar la reflexión y la autoevaluación, se propone que el estudiante cuente con un diario de práctica. Ese diario de aprendizaje forma parte de un portafolio en el que se construyen resultados de aprendizaje que servirán como insumos para investigaciones posteriores, como también, materiales educativos a ser utilizados en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Además del diario de aprendizaje, la actividad del alumno, el resultado de su compañero y el propio, las lecciones aprendidas, los materiales desarrollados y los proyectos realizados se evalúan durante las sesiones de práctica. La evaluación es continua y formativa. Las producciones individuales, previamente acordadas, también pueden recibir calificación. Los tutores o responsables de la cátedra de práctica deben evaluar por ejemplo: habilidades de diseño y planificación, habilidades de implementación de sus planes como también habilidades de evaluación.

Asimismo, aspectos como la capacidad de seleccionar y elaborar buenos materiales de apoyo, la capacidad de elaborar indicadores e instrumentos de evaluación, la capacidad de orientar en cada proceso al estudiante, según sus necesidades, etc. La evaluación continua debe ser constructiva, apoyando el aprendizaje del estudiante.

Cabe señalar que la valoración de las competencias planteadas en el módulo se podría realizar desde dos perspectivas:

- Valoración de los contenidos enmarcados dentro de los abordajes teóricos referidos a la formación del futuro *Técnico docente en gestión educativa*. Para el efecto, se propone la utilización de pruebas escritas y orales, así como bitácoras, rúbricas y otros instrumentos que permitan verificar el avance y el logro de los aprendizajes.
- Valoración de los contenidos enmarcados dentro del desempeño en contextos reales, es decir, en las instituciones de aplicación. En dichos contextos, la evaluación podría versar sobre los aprendizajes manifestados por los estudiantes a través de todas las actividades realizadas en las instituciones de aplicación, diseñados en función a los contenidos establecidas en el módulo.

Finalmente, se reitera que el tutor o responsable de cátedra de Práctica Profesional debe acompañar y asesorar durante todo el proceso al estudiante. Para ello, deberá elaborar los instrumentos de seguimiento y evaluación para cada proceso y cada resultado esperado.



Nancy Oilda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESFC

VII. Bibliografía

- Alliaud, A (2013). *Planes de estudio de la formación inicial y oferta de formación continua*. PASEM: Buenos Aires.
- Bonals, J. (2007). *El trabajo en pequeños grupos en el aula*. Barcelona: Graó
- Cano, E. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes: Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado*. Barcelona: Graó
- Carbonell, J. (2006). *La aventura de innovar: El cambio en la escuela*. 3° ed. Madrid: Ediciones Morata.
- De la Torre Zermeño, F. (2006). *12 lecciones de pedagogía, educación y didáctica*. México: Alfaomega.
- De Miguel Díaz, M. (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ferreiro Gravé, R. (2005). *Estrategias didácticas del aprendizaje cooperativo: El constructivismo social: una nueva forma de enseñar*. México: Trillas.
- Latorre, A. (2007). *La investigación-acción: Conocer y cambiar La práctica educativa*. Barcelona: Graó.
- Loera, A. (2011). *La gestión pedagógica centrada en el aprendizaje*. Chihuahua, México. Recuperado en febrero 2020 de: https://www.researchgate.net/publication/287205536_Gestión_pedagógica_centrada_en_el_aprendizaje
- Medina Moya, J. L. (2006). *La profesión docente y la construcción del conocimiento profesional*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Ministerio de Educación y Cultura (2016). *Manual de Seguimiento a la Gestión de los Educadores y a las Instituciones Educativas*. Resolución Ministerial Nº 8634/2016.
- Monereo, C. y otros (2006). *Ser estratégico y autónomo aprendiendo: Unidades didácticas de enseñanza estratégica para la ESO*. Barcelona: Graó.
- Monereo, C. y otros (2006). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje: Formación del profesorado y aplicación en la escuela*. Barcelona: Graó
- Parcerisa Aran, A. (2007). *Materiales curriculares: Cómo elaborarlos, seleccionarlos y usarlos*. Barcelona: Graó.



- Perrenoud, P. (2007). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.
- Pozo, J. I. (2006). *Adquisición de conocimientos*. Madrid: Morata
- Puigdellivol, I. (2006). *Programación de aula y adecuación curricular: El tratamiento de la diversidad*. Barcelona: Graó.
- Rué Domingo, J. (2001). *La acción docente en el centro y en el aula*. Madrid: Síntesis Educación.
- Sanjurjo, L. (2005). *La formación práctica de los docentes: Reflexión y acción en el aula*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Sevillano García, M. L. (2005). *Estrategias innovadoras para una enseñanza de calidad*. Madrid: Pearson Educación.
- Yus, R. (2007). *Temas transversales: Hacia una nueva escuela*. Barcelona: Graó
- Zabala Vidiella, A. (2007). *La práctica educativa. Cómo enseñar*. Barcelona: Graó.




Nancy Ojeda Benítez Ojeda
Directora General
Dirección General de Formación Profesional
del Educador - VESC

Anexo 2

Esquema básico de presentación de proyecto de apertura e implementación del curso *Técnico Docente en Gestión Educativa*

1- Identificación:

- Institución responsable:
- Director:
- Dirección:
- Teléfono:
- Correo electrónico:
- Días y horario de funcionamiento de la institución:

2- Diagnóstico de las necesidades de ofertas educativas de la zona de influencia.

3- Organización de docentes por asignaturas o módulos:

Docentes responsables de la implementación	Perfil profesional del docente	Asignatura o módulo

4- Duración del curso: fecha de inicio - fecha de finalización.



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
 Directora General
 Dirección General de Formación Profesional
 del Educador - VESC

5- Horario de implementación del curso (horas, turnos y días).

6- Organización de la carga horaria según modalidad:

Módulo	Carga horaria	Horas presenciales	Mes /día	Distribución del horario presencial	Horas a distancia ⁶	Distribución de horas a distancia semanal ⁷	Horas de trabajo independiente

7- Metodología a utilizar.

8- Recursos humanos con las documentaciones respaldatorias.

En el caso de optar por la modalidad b-learning, la propuesta debe incluir⁸:

9- Diseño Instruccional:

- Estructura del diseño instruccional.
- Breve descripción de cada momento.
- Sistema de evaluación o estrategias a ser aplicadas a través de la plataforma virtual.
- Reglamento del curso.

⁶ Se aplica únicamente si se opta por la modalidad b-learning.

⁷ Se aplica únicamente en la modalidad b-learning. Las horas a distancia no puede ser superior a 8 horas por semana. De lo contrario no se podrá cumplir a cabalidad como corresponde.

⁸ Requerimientos mínimos. Adaptado de la Resolución CONES N° 63/2016.



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
 Directora General
 Dirección General de Formación Profesional
 del Educador - VESC

10- Distribución de contenidos por módulo

- a) Contenidos a ser desarrollados en la modalidad presencial.
- b) Contenidos a ser desarrollados en la modalidad a distancia.

Módulos	Contenidos a ser desarrollado en la modalidad presencial	Contenidos a ser desarrollados en la modalidad a distancia

11- Infraestructura tecnológica

- a) Plataforma virtual de educación (dónde está alojado). Una cuenta de acceso debe ser proveída a la Dirección de Innovaciones Pedagógicas para el acompañamiento y monitoreo del desarrollo del curso.
- b) Plataforma de comunicación instantánea con grupo de estudiantes.

12- Recursos humanos

- a) Nómina de docentes especialistas (contenidistas).
- b) Nómina de tutores (con formación para el rol).
- c) Sistema de orientación, ayuda, soporte técnico / tecnológico.



Nancy Ojeda Benítez Ojeda
 Directora General
 Dirección General de Formación Profesional
 del Educador - VESFC