

**PLAN DE FORMACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA
A DIRECTORES/AS DE CENTROS ESCOLARES RURALES DEL
PROYECTO EXCELL
(Versión preliminar para validación)**



**Elaborado por: Elda Zulema de Fuentes / Especialista en Docencia
Mario Ernesto Nóchez / Gerente de Calidad**

Enero de 2004

INDICE

	Páginas
PRESENTACIÓN.....	3,4
1. MARCO TEÓRICO.....	5,6,7
2. OBJETIVOS DEL PLAN DE FORMACIÓN.....	7
3. MALLA CURRICULAR.....	8
4. CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS.....	9-16
5. METODOLOGÍA.....	17-20
<i>A. Descripción del enfoque del modelo</i>	
<i>B. Características del modelo de formación</i>	
<i>C. Características de La Asistencia Técnica</i>	
<i>D. Estrategias de Entrega</i>	
6. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	21-26
7. ACREDITACION.....	27

PRESENTACION

EXCELL, más que desarrollar las actividades de un proyecto, busca promover una filosofía educativa que sustente los esfuerzos por la mejora continua de la educación que ya vienen realizando los centros escolares rurales, en el Marco de la Reforma Educativa. Dicha filosofía educativa se sustenta en los siguientes postulados:

La educación es un derecho inalienable que tienen todos los niños y niñas.

La educación que reciban niños y niñas debe ser de calidad.

Todo centro escolar público debe y puede ofrecer una educación de calidad.

Todo esfuerzo de mejoramiento de la calidad de la educación debe tener su concreción y resonancia en el aula.

La calidad es una tarea y responsabilidad compartida por todos los actores locales vinculados con el centro escolar y el sistema educativo.

El director/a es el líder que anima e impulsa las transformaciones de la educación en los centros escolares y los esfuerzos por lograr el mejoramiento continuo de la calidad.

El modelo de implementación de la calidad que promueve EXCELL en los centros escolares rurales estará fundamentado en 4 áreas de intervención:

Liderazgo Pedagógico del Director

Prácticas Pedagógicas

Organización Escolar y

Evaluación Educativa .

Todas las áreas de intervención están orientadas a lograr aprendizajes efectivos en lenguaje y matemáticas de niños y niñas de las centro escolares rurales atendidos por EXCELL.

El presente documento contiene el modelo de *Plan de Formación y Asistencia Técnica a Directores/as Rurales*, el cual se sustenta en las cuatro áreas de intervención del modelo de calidad de EXCELL y en el fortalecimiento de las competencias que todo director/a debe poseer para concretizar cada una de las 4 áreas de intervención antes indicadas y, por ende, contribuir a lograr la calidad de la educación en el aula y el centro escolar.

El modelo sustenta este Plan integral y articula 3 momentos: a) formación presencial; b) asistencia técnica *in situ* en las centro escolares; y c) Círculos de Reflexión para la Calidad, por zonas educativas, donde los directores/as en grupos entre 12 y 17, reflexionan críticamente sobre el proceso de mejoramiento continuo de la calidad educativa en sus centros escolares.

Este Plan de Formación y Asistencia Técnica contiene un marco teórico, objetivos, malla curricular, contenidos temáticos por módulo, metodología, programación de actividades, seguimiento de asesoría pedagógica y acreditación de la formación. El mismo orientará el proceso de formación, acción y reflexión a directores/as rurales en el marco de su desarrollo profesional y busca operativizar la filosofía de trabajo y las normas a seguir en la formación y asistencia técnica que brindarán los proveedores de servicios que trabajen directamente con los 250 centros escolares Excell.

1. MARCO TEÓRICO

Las más recientes corrientes sobre la dirección escolar enfatizan el papel del director o directora como líder pedagógico que integra dos funciones básicas de la dirección: a) liderazgo escolar, que ejercen directoras y directores por el puesto que ocupan; y b) liderazgo pedagógico, que ejercen en cuanto actores clave que modelan y promueven prácticas pedagógicas e influyen en la resolución de problemas relacionados con la enseñanza. Por tanto, no se trata tanto que el director ejerza su poder sobre los demás, sino que incida sobre aquellos elementos determinantes de la actuación de los docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

El Director como líder pedagógico debe centrar su actuación en aquellas tareas dirigidas a mejorar el aprendizaje de los alumnos y a cumplir el proyecto educativo que determine la comunidad educativa. Directores y directoras puede contribuir a facilitar el proceso, compartiendo las responsabilidades y potenciando las capacidades personales y materiales de los docentes.

Estudios relacionados con la identificación de la influencia que ejerce la dirección escolar en el rendimiento académico de los estudiantes han encontrado algunos hallazgos importantes: a) los directores y directoras pueden tener una influencia significativa sobre destrezas básicas del estudiante a través de su capacidad de influir sobre los docentes para que adopten y utilicen prácticas pedagógicas innovadoras; b) los directores y directoras pueden influir en la satisfacción de los docentes en su trabajo; y, c) los directores y directoras efectivos tienen un alto grado de compromiso con las metas de su centro escolar, especialmente con las metas de aprendizaje de los estudiantes.

Los nuevos cambios que exige la sociedad a la educación requieren que directores y directoras tengan nuevas competencias para asumir las funciones y tareas que se les demandan hoy en día en el centro escolar. Estas competencias están referidas a *capacidades personales transferibles, que se enmarcan dentro de un paradigma de cualidades personales*. Tales competencias deben cumplir cuatro requisitos básicos. Han de ser: a)

medibles; b) demostrables; c) significativas; y d) aplicables. Los directores y directoras deben reunir un conjunto de 3 tipos de competencias: competencias de la gestión común, competencias de la gestión educativa y competencias específicas para el cargo y la organización que dirigen. El modelo de calidad de centro escolar rural EXCELL, está fundamentado en cuatro áreas de intervención:

1. *Liderazgo Pedagógico del Director o Directora*: esta área se refiere a la efectividad del director/a para lograr que, en el centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes efectivos y significativos en el aula.
2. *Prácticas Pedagógicas*: aquí se refiere a introducir prácticas innovadoras y participativas que favorezcan efectivamente aprendizajes relevantes y significativos, particularmente en las competencias de lenguaje (leer y escribir correctamente y comprender lo que se lee y escribe) y matemáticas (sumar, restar, multiplicar y dividir correctamente).
3. *Organización Escolar*, orientada a crear una cultura y clima organizacional que favorezcan que los miembros de la comunidad educativa compartan una visión común por lograr un mejoramiento continuo de la calidad de la educación en el aula y el centro escolar.
4. *Evaluación Educativa*: la cuarta área se refiere a la promoción de una cultura de evaluación permanente del proceso educativo, que comprenda a nivel del aula la evaluación de los aprendizajes de niños y niñas y la evaluación del desempeño del docente; y, a nivel de la centro escolar, la devolución de resultados que ayude a los docentes a mejorar su práctica a través de la comparación del desempeño de niños y niñas como evidencia de la competencia docente. En síntesis, para EXCELL el modelo de implementación de la calidad en el centro escolar rural se traduce en lograr dos cosas fundamentales: a)

aprendizajes efectivos (leer y escribir letras y números, comprender lo que se lee y escribe) y, b) formar personas con valores humanos (solidaridad, responsabilidad, honestidad y cooperación, entre otros).

2. OBJETIVOS

GENERAL

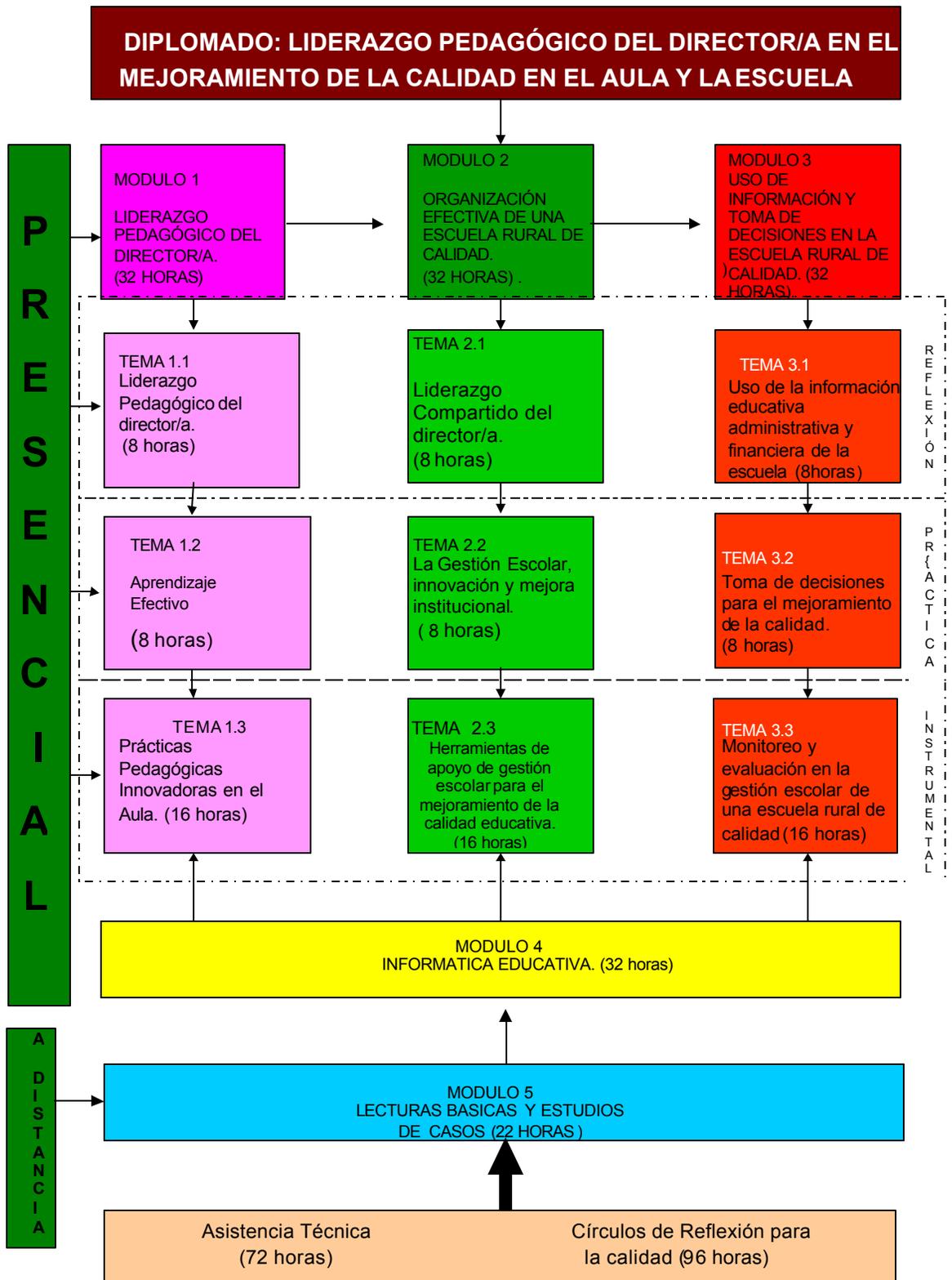
- Desarrollar el liderazgo pedagógico del director/a del área rural a través de un proceso de formación, acción y reflexión, en el marco de desarrollo profesional docente que contribuya al mejoramiento de la calidad en el aula y la escuela.

ESPECÍFICOS

AREA DE ATENCIÓN	OBJETIVO
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Potenciar en los directores/as un liderazgo pedagógico en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, orientadas hacia el mejoramiento de aprendizajes efectivos y significativos en el aula.
PRACTICAS PEDAGÓGICAS	Fortalecer en directores/as y docentes el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras en el aula y en la escuela, que incidan en el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje de niñas y niños de educación parvularia y básica.
ORGANIZACIÓN ESCOLAR	Potenciar en directores/as la necesidad de crear, desarrollar y mantener una cultura y clima organizacional en sus escuelas, que favorezca una visión compartida entre docentes, padres y estudiantes para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación en el aula y la escuela.
EVALUACIÓN EDUCATIVA	Promover en los directores/as y docentes una cultura reflexiva de evaluación permanente del proceso educativo, que comprenda a nivel

	del aula: la evaluación de los aprendizajes de niños y niñas y la evaluación del desempeño docente; a nivel de escuela, la evaluación institucional.
--	--

3. MALLA CURRICULAR



4. CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

MODULO 1: Liderazgo Pedagógico del director/a

ÁREAS DE INTERVENCIÓN: LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EN EL AULA.

OBJETIVO DEL MÓDULO:

Promover a través del liderazgo de los directores, cambios en las prácticas pedagógicas de los docentes que favorezcan el mejoramiento en las condiciones de aprendizaje en niños y niñas, especialmente es lenguaje y matemáticas.

COMPETENCIAS BASICAS A LOGRAR:

Que los directores/as al finalizar el módulo sean capaces de:

- Apoyar y asesorar a los docentes en la elaboración de la planificación didáctica y garantizar la incorporación de prácticas pedagógicas innovadoras.
- Coordinar con los docentes el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto de innovación pedagógica PIP, en lenguaje y matemáticas, en el marco del Proyecto Curricular de Centro y del Proyecto de Innovación Pedagógica.

OTRAS COMPETENCIAS A DESARROLLAR:

Que los directores/as al finalizar 4 meses de formación sean capaces de :

- Implementar estrategias de uso efectivo del tiempo de aprendizaje en el aula y velar por que los docentes las ejecuten.
- Elaborar de forma participativa con los docentes el Plan de Desarrollo Profesional Docente, según resultados de la evaluación del desempeño docente.
- Elaborar con docentes, padres de familia y estudiantes una visión compartida sobre calidad de la educación y se revise constantemente.

CONTENIDOS TEMÁTICOS:

TEMA 1.1:

Liderazgo Pedagógico:

- Significado, tipos, estilos
- Criterios para un liderazgo pedagógico
- Cualidades de un buen líder pedagógico
- La dirección y el proceso de cambio
- La motivación y el autoestima

- La comunicación efectiva en la escuela
- Hacia la construcción de un Modelo de Calidad de Escuela Rural

TEMA 1.2:

Aprendizaje Efectivo en el Aula:

- Experiencias de aprendizaje efectivo en el aula, uso del tiempo y recursos de apoyo.
- Prácticas pedagógicas que propician aprendizajes efectivos en el aula.
- Metodologías activas y recursos para el aprendizaje en el aula
- Reflexión Crítica sobre la práctica pedagógica
- Investigación -Acción en el Aula y la escuela
- Expectativas claras y explícitas del director sobre los docentes
- Innovaciones pedagógicas en lenguaje y matemáticas en escuelas unidocentes, aulas multigrados y educación acelerada.

TEMA 1.3:

Prácticas Pedagógicas Innovadoras en el Aula

- Implementación del Proyecto de Innovación Pedagógica, PIP (diagnóstico, objetivos, actividades, aplicación de metodologías, desarrollo, evaluación).
- Elaboración de instrumentos de evaluación de los aprendizajes
- Elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño docente, planes de desarrollo profesional docente y de mejora institucional.

DURACIÓN: 32 horas – 4 sesiones presenciales
6 horas - lecturas individuales a distancia

LECTURAS BÁSICAS:

- Calidad de la Educación
- Liderazgo pedagógico
- Evaluación de los aprendizajes
- Evaluación del desempeño
- Iniciativas de Desarrollo Profesional Docente.

BIBLIOGRAFIA DE APOYO:



MODULO 2: Organización Efectiva de una Escuela Rural de Calidad

ÁREA DE INTERVENCIÓN : ORGANIZACIÓN ESCOLAR

OBJETIVO DEL MÓDULO:

Potenciar en los directores/as la necesidad de mantener una cultura y clima organizacional que favorezca una visión compartida entre docentes, padres y estudiantes para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación en el aula y la escuela.

COMPETENCIAS BASICAS A LOGRAR:

Que los directores/as al finalizar el módulo sean capaces de :

- Realizar asambleas con la comunidad educativa para que expresen de manera formal y sistemática el esfuerzo por mejorar la calidad de la educación en el aula y la escuela.
- Realizar acciones de promoción y motivación con la participación de los docentes, padres de familia y estudiantes, sobre el sentido de identidad, pertenencia y orgullo por ser una escuela de calidad.
- Realizar reuniones de trabajo en donde exista una buena comunicación interna, ambiente de confianza, lenguaje común y adecuado clima organizacional.
- Tomar decisiones con los docentes, respecto a: a) asignación de grado; b) organización del espacio escolar; c) organización del calendario escolar; d) compra de recursos de apoyo al aprendizaje; e) actualización pedagógica específicamente en lenguaje y matemáticas.

OTRAS COMPETENCIAS A LOGRAR :

Que los directores/as al finalizar 8 meses de formación sean capaces de :

- Organizar equipos de trabajo para el mejoramiento de la calidad de la educación en el aula y la escuela (delegando según competencias y responsabilidades).
- Organizar espacios de diálogo que mantengan una actitud de escucha, involucramiento, apertura y disponibilidad hacia docentes, padres de familia y estudiantes.

CONTENIDOS TEMÁTICOS:

TEMA 2.1 :

Liderazgo Compartido del Director/a :

- ¿Qué es el liderazgo compartido? (significado, tipos, estilos, trabajo

- en equipo, relaciones interpersonales).
- La inteligencia emocional y formación de equipos de mejora institucional.
- La Participación, su importancia y niveles
- Importancia, compromisos y vinculación del marco Normativo y Legal con la escuela.

TEMA 2.2:

La Gestión Escolar, Innovación y mejora institucional:

- Organización escolar, insumos, procesos y resultados (estructura organizativa, principios de organización, criterios de organización, mecanismos de comunicación y coordinación, uso del tiempo, uso del espacio, asignación de grados, perfiles docentes).
- Modelos de Gestión Escolar
- Cambio –Innovación y mejora institucional
- Administración de proyectos educativos y bonos educativos (diseño, desarrollo, evaluación).

TEMA 2.3:

Herramientas de Gestión Escolar para el mejoramiento de la calidad educativa:

- Revisión y análisis del Reglamento Interno y del manual de funciones de la escuela.
- Elaboración de planes y proyectos educativos de mejora a la calidad para incorporarlos en el PEI.
- Elaboración y aplicación de instrumentos para la evaluación de la gestión interna del centro escolar.º

DURACIÓN : 32 horas – 4 sesiones presenciales
6 horas - lecturas individuales a distancia

LECTURAS BÁSICAS :

- Liderazgo Compartido
- Trabajo en Equipo
- Niveles e involucrados de un participación efectiva
- Comunidades de Aprendizaje
- La Organización Escolar
- La comunicación , valoración de consensos y descensos
- Inteligencia emocional
- Múltiples inteligencias
- Módulo 2 de Gestión Organizacional – Diplomado a directores/as MINED.

BIBLIOGRAFÍA DE APOYO:

- Módulo 2, Gestión organizacional-Diplomado a directores/as MINED.
- Inteligencia emocional, Joaquín Gallegos

MODULO 3: Uso de información y Toma de Decisiones en la Escuela Rural de Calidad.

ÁREA DE INTERVENCIÓN: EVALUACIÓN EDUCATIVA

OBJETIVO DEL MÓDULO:

Promover en los directores/as una cultura de evaluación sistémica y de uso compartido de la información educativa, administrativa y financiera, que los lleve a la toma de decisiones a favor del mejoramiento de la calidad de la educación en el aula y la escuela.

COMPETENCIAS BASICAS A LOGRAR:

Que los directores/as al finalizar el módulo sean capaces de:

- Utilizar permanentemente en el aula y la escuela la información educativa, administrativa y financiera, utilizando sus resultados para retroalimentar y asesorar oportunamente el proceso de aprendizaje.
- Informar en forma oportuna y sistemática a docentes, padres de familia y estudiantes para informarles sobre procesos pedagógicos en el aula y la escuela, involucrándolos en la toma de decisiones.

OTRAS COMPETENCIAS A LOGRAR:

Que los directores/as al finalizar 12 meses de formación sean capaces de :

- Rendir cuentas sobre su gestión escolar a docentes, padres de familia estudiantes y entidades del MINED, periódicamente según el Plan Escolar Anual, PEA.

CONTENIDOS TEMÁTICOS:

TEMA 3.1:

Uso de la información educativa y financiera :

- Información educativa, administrativa y financiera (uso, importancia y utilidad; fuentes de información).
- Monitoreo y seguimiento (importancia, frecuencia e indicadores educativos).

- Rendición de cuentas y entrega de resultados (importancia y utilidad).

TEMA 3.2:

Análisis de la información para el Mejoramiento de la Calidad:

- Análisis e interpretación de políticas educativas, estadísticas educativas básicas, información educativa cuantitativa-cualitativa.
- Análisis comparativos de trabajos de los estudiantes para el análisis del trabajo desempeñado de los docentes.
- Análisis e interpretación de informes de gastos. Ejercicios de aplicación.
- Estrategias para el uso compartido de la información
- Análisis de expectativas que el director tienen sobre los usos de información de los docentes, padres y estudiantes

TEMA 3.3:

Monitoreo, Evaluación y Toma de decisiones en la Gestión Escolar

- Elaboración de un plan de monitoreo educativo y financiero
- Elaboración de instrumentos de monitoreo educativos y financieros
- Elaboración de informes educativos, administrativos y financieros
- Elaboración de presupuestos integrados.
- Elaboración de diagnósticos y propuestas de mejoramiento.

DURACIÓN: 32 horas – 4 sesiones presenciales
6 horas - lecturas individuales a distancia

LECTURAS BÁSICAS:

- La Evaluación sistémica en el aula
- La información , usos y utilidad en educación
- La Toma de decisiones
- EL Monitoreo y Seguimiento
- Estrategias de financiamiento escolar
- Documentos oficiales del MINED, Organismos internacionales y Ongs.

BIBLIOGRAFIA DE APOYO:

MODULO 4: Informática Educativa (De aplicación transversal)

OBJETIVO DEL MÓDULO:

Potenciar las habilidades tecnológicas del director/a en su escuela y mejorar los mecanismos de información institucional.

COMPETENCIAS BASICAS A LOGRAR:

Que los directores/as al finalizar el módulo sean capaces de:

- Utilizar adecuadamente el computador
- Manejar algunas herramientas básicas de informática que apoye el quehacer pedagógico.
- Elaborar informes educativos , financieros y presentaciones
- Diseñar base de datos con la información generada en la escuela
- Mantener diálogo abiertos con sus colegas por Internet ó correo electrónico.

CONTENIDOS TEMÁTICOS:

TEMA 4.1:

Conceptos Básicos :

- Windows: ventana, icono, maximizar, minimizar, cortar, copiar, pegar.
- Accesorios, panel de control, buscar, ejecutar y explorador de Windows.
- Manejo básico del procesador de texto.
- Manejo de programas básicos Word, Excel, Power Point
- Manejo , búsqueda y consulta de información por Internet
- Diseño de página Web
- Mecanismo de comunicación por correo electrónico

Tema 4.2

Aplicación de Herramientas Básicas

- Programas Word, Excel, Power Point y Project

Tema 4.3

- Aplicación de Word, Excell, Power Point y Project

DURACIÓN: 32 horas – Transversal

4 horas - lecturas individuales a distancia

LECTURAS BÁSICAS:

- La Informática Educativa como herramienta y apoyo
- La Tecnología Educativa
- La Página Web y su utilidad
- La comunicación y el correo electrónico

5. METODOLOGÍA

A. DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE DEL MODELO

El modelo de formación de directores/as está compuesto por tres momentos integrados y articulados: **a) Formación; b) Acción (Asistencia Técnica); y, c) Reflexión**, los cuales en su conjunto están orientados a mejorar los aprendizajes efectivos de niños y niñas en el aula a través de la ejecución de Proyectos de Innovación Pedagógica (PIP) en lenguaje y matemáticas (Ver esquema 1).

ESQUEMA 1: MODELO DE FORMACIÓN DE DIRECTORES RURALES



a) Formación: este es el eje básico del proceso formativo, orientado a fortalecer, a través de conceptos, teorías, principios y esquemas las competencias del director/a que contribuyan a la construcción y consolidación de un modelo para la implementación de la calidad en el centro escolar rural. En función de lo dicho, la formación también estará cimentada en 4 ámbitos de intervención: a) liderazgo pedagógico; b) prácticas pedagógicas en el aula; c) organización escolar; y d) evaluación educativa.

La formación se desarrollara a través de cinco **módulos de aprendizaje**. Esto incluye cuatro módulos presenciales de 32 horas cada uno (incluyendo un módulo de informática educativa que se desarrollará de manera transversal en apoyo a los contenidos de los primeros tres módulos), y un módulo a distancia (de lecturas básicas) con una carga de 22 horas. Esto completa un total de 150 horas de formación, divididas en 128 horas presenciales y 22 horas a distancia. Los 5 módulos formativos se ejecutarán en un período de un año (12 meses) distribuido en dos ciclos lectivos: mayo a noviembre de 2004 y enero a mayo de 2005.

Cada módulo esta dividido en **tres sesiones formativas** que tienen propósitos distintos entre ellas.

- i. **La primera sesión formativa** tendrá una duración de 8 horas, y es de carácter conceptual – reflexivo. Se orienta a revisar conceptos, teorías y principios.
- ii. **La segunda sesión formativa** tendrá una duración de 8 horas y es de carácter práctico. Se orientada a fortalecer competencias fundamentales para la gestión educativa cotidiana del director/a en el centro escolar.
- iii. **La tercera sesión formativa** tendrá una duración de 16 horas, es de carácter instrumental y se orienta a desarrollar la capacidad para elaborar instrumentos de apoyo a la gestión educativa.

La secuencia de las tres sesiones formativas es continua y de orden lógico para el desarrollo de los tres módulos. El módulo 4 será transversal a la formación y los directores, en pequeños grupos, se inscribirán en cursos sabatinos, según su disponibilidad horaria. El módulo 5 también será transversal y a distancia. Este módulo de autoformación brindará lecturas básicas complementarias.

La formación será descentralizada, se ofrecerá en cada uno de los seis departamentos donde laboran los directores de centro escolares, tratando de

sa manera de acercar lo más posible la formación a su lugar de residencia y trabajo. Las jornadas de formación se realizarán una vez al mes los días sábados en horario de 8.00 a.m. a 4.00 p.m. Los responsables de ejecutar la formación serán proveedores contratados para tal fin.

b) Acción: El centro escolar será el laboratorio experimental y vivencial donde los directores y directoras traducirán en acción los conocimientos, competencias y valores que hayan aprendido durante el proceso formativo. Esta acción renovada del director/a, como fruto del proceso formativo, deberá hacerla en trabajo de equipo junto con docentes, padres de familia y estudiantes.

Las acciones que realice el director o directora dentro del centro escolar contará con un seguimiento post-formación orientado a ofrecerle asistencia técnica *in situ* con varios propósitos: a) asesorarlo en la ejecución de actividades vinculadas con la formación; b) dar asistencia técnica específica para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de un Proyecto de Innovación Pedagógica (PIP); c) retroalimentarlo en los cambios y mejoras de calidad que tenga el centro escolar; y, d) motivarlo y animarlo en los esfuerzos por el mejoramiento de la calidad.

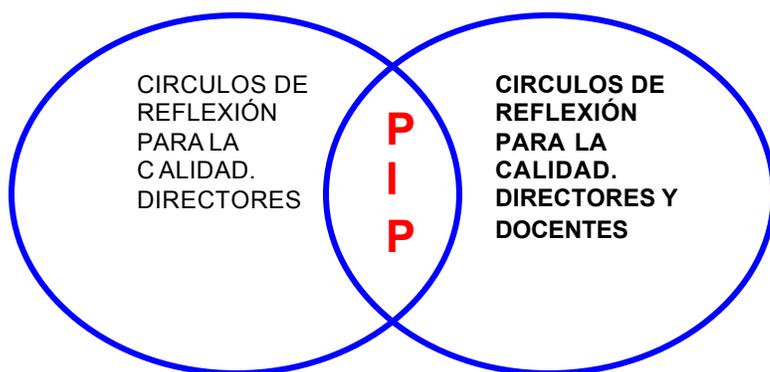
La asistencia técnica al director o directora en el centro escolar será sistemática y se brindará una vez a la semana, con una duración de 6 horas por día (3 por turno), 1 vez en el mes por 12 meses, haciendo un total de 72 horas de asistencia técnica. El director o directora será quien defina las fechas de las visitas de común acuerdo con el proveedor para recibir la asesoría y asistencia técnica específica que necesite. Esta asesoría y asistencia técnica mensual deberá ser efectivamente aprovechada por el director y los docentes, particularmente si esta relacionado con los Proyectos de Innovación *Pedagógica (PIP)*.

La asistencia técnica que se ofrecerá a los directores/as de centros escolares se realizará en los mismos períodos y meses en que se haga entrega de la formación. Los responsables de brindar la asistencia técnica serán profesionales ó proveedores calificados para brindar este tipo de servicio profesional en los centros escolares.

c) Reflexión: El momento de la reflexión está orientado a ayudar a directores y directoras a pensar, analizar y apropiarse de forma constante y crítica del significado de su acción dentro del centro escolar, en pos del mejoramiento de la calidad de la educación en el aula y el centro escolar.

La estrategia para lograr este proceso de reflexión sobre la acción será la creación de los Círculos de Reflexión para la Calidad. Se formarán dos tipos de Círculos de Reflexión para la Calidad (Ver esquema 2):

ESQUEMA 2: CIRCULOS DE REFLEXIÓN PARA LA CALIDAD



- **Los Círculos de Reflexión de Directores/as:** Estos estarán integrados por un grupo de 12 A 17 directores cuyos centros escolares están cercanos geográficamente, en un mismo departamento y que se reunirán una vez al mes durante 8 horas en una centro escolar definido por ellos mismos. El propósito de éste círculo es reflexionar críticamente sobre el desarrollo de las competencias del director y las prácticas pedagógicas de los docentes en lenguaje y matemáticas que se están ejecutando en el Proyecto de Innovación Pedagógica y que busca el mejoramiento de la calidad de la educación en el aula y el centro escolar.

La orientación técnica de estos círculos está bajo la responsabilidad del Facilitador de Calidad del Proyecto EXCELL, con el apoyo de un equipo técnico del proveedor contratado para la formación y asistencia técnica.

- **Los Círculos de Reflexión de Directores o Directoras y Docentes:** Estos círculos están integrados por el director o directora y los docentes de un mismo centro escolar. La conducción y liderazgo de dichos círculos esta bajo la responsabilidad del director o directora, con la orientación y

asistencia técnica de un profesional delegado por el proveedor contratado para tal fin. La duración de las reuniones de dichos Círculos, que se realizarán al interior de los centros escolares, será definida de común acuerdo entre el director/a y los docentes, según sus necesidades y sin que las mismas afecten el proceso de aprendizaje de niños y niñas.

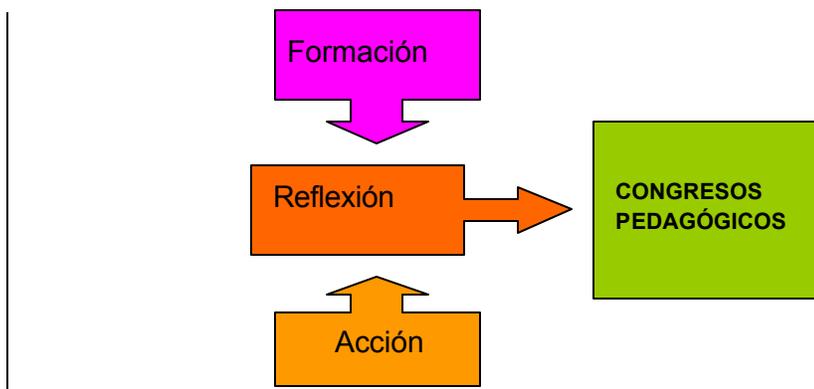
El Facilitador de Calidad de EXCELL será el responsable del seguimiento, evaluación y apoyo prestado a estos círculos.

Los Círculos de Reflexión para la Calidad de directores/as funcionarán en dos períodos: de marzo a octubre de 2004 y de febrero a junio de 2005. Los Círculos de Reflexión para la Calidad de directores/as y docentes igualmente se ejecutarán en los mismos períodos.

Para el caso de los Círculos de Reflexión para la Calidad de Directores/as, se realizará en los meses de marzo y abril 2004 una jornada de inducción de 16 horas previo al inicio de la formación. En esta se abordarán tres temáticas: a) Calidad de la Educación; b) El Proyecto Educativo Institucional y la Calidad de la Educación; y c) El Proyecto Curricular de Centro y el Proyecto de Innovación Pedagógica

Las actividades de formación, acción y reflexión serán complementadas con actividades de enriquecimiento profesional. Entre estas destaca la realización de Congresos Pedagógicos trimestrales, que serán espacios de motivación, difusión de nuevos enfoques y metodologías pero, sobre todo, de intercambio de experiencias exitosas que se identifiquen en los centros escolares rurales, de mejoramiento del liderazgo de directores/as y, particularmente, de aprendizajes efectivos que logren niños y niñas por medio de los Proyectos de Innovación Pedagógica (Ver esquema 3).

ESQUEMA 3: ARTICULACIÓN ENTRE FORMACIÓN, ACCIÓN, REFLEXIÓN CON LOS CONGRESOS PEDAGÓGICOS.



Los proveedores harán la entrega de la formación, acción y reflexión a directores/as a través de un diplomado que comprenderá la ejecución de los 5 módulos de formación, al menos 12 visitas de asistencia técnica en los centros escolares y al menos 16 sesiones de Círculos de Reflexión para la Calidad, sumando el Diplomado un total de 318 horas de duración. Los Congresos Pedagógicos serán organizados por EXCELL, con el apoyo técnico y logístico de los proveedores contratados para la formación y asistencia técnica.

B. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE FORMACIÓN

El proceso de formación, acción y reflexión de directores/as debe estar enfocado en el desarrollo de competencias que potencien una gestión escolar efectiva. Por ello, el Plan de Formación y Asistencia Técnica para directores/as de centros escolares rurales de EXCELL deberán cumplir con las siguientes características:

- Enmarcarse dentro del proceso de desarrollo profesional docente impulsado por el Ministerio de Educación.
- Articular la formación, la acción y reflexión, ya que la formación por sí sola no es suficiente.

- Ver al director/a como sujeto protagónico y responsable de los procesos de formación, acción y reflexión y no como sujeto pasivo de los mismos.
- Estar centrado en contenidos prácticos y en problemas definidos e identificados por los mismos directores/as.
- Enfocarse en la gestión educativa, es decir, en la gestión de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- Utilizar técnicas y metodologías de educación para personas adultas y ver al director/a como un adulto en aprendizaje permanente.
- Centrarse en el desarrollo de competencias, habilidades y valores para una gestión educativa efectiva.
- Los centros escolares deben ser los laboratorios, por excelencia, de la acción, donde directores/as tengan la oportunidad de poner en práctica lo aprendido, para evaluar las habilidades, conocimientos y capacidades adquiridas.
- La formación, acción y reflexión deben considerarse como partes de un proceso de desarrollo progresivo, continuo y de compromiso personal.
- El proceso debe estar protegido de interrupciones y atención de responsabilidades inmediatas y contar con el apoyo de las autoridades del MINED.
- Realizarse en el ámbito local, lo más cercano que sea posible al lugar de trabajo o residencia de los directores y directoras.
- Ser pertinente y relevante al contexto rural donde se desenvuelven los directores y directoras.

C. CARACTERÍSTICAS DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

La asistencia técnica que se brindará a los directores y directoras de los centros escolares debe cumplir con las siguientes características:

- *Profesional*, garantizando que la asistencia técnica que se brinde sea ofrecida por una persona especialista y experta en el área requerida .
- *Reflexiva*, ayudando a directores/as y docentes permanentemente a revisar de forma crítica sus prácticas directivas y pedagógicas.
- *Respetuosa* del estilo y ritmo de trabajo de cada director/a, docente y del centro escolar.
- *Práctica y Participativa*, centrada en la aplicación del conocimiento y la colaboración del director/a y los docentes.
- *Pertinente*, acorde a las características propias del centro escolar (modalidad de administración escolar local, tipo de dirección, director con grado a cargo, etc.).
- *Oportuna*, tratando de brindarla en el momento y en la cantidad de tiempo en que se necesita.
- *Motivadora*, buscando estimular y reconocer los cambios y transformaciones que se van alcanzando en el ámbito del aula y la escuela.
- *Flexible*, ajustándose a las necesidades específicas que surjan de forma espontánea durante la asistencia técnica y tratando de dar respuestas a las mismas.
- *Receptiva*, dispuesta a escuchar las necesidades, problemas, inquietudes, propuestas y sugerencias de mejoramiento de la calidad en el aula y la escuela, de parte de directores/as y docentes.
- *Relevante*, tratando de dar respuesta a las demandas y necesidades planteadas por el director/a y docentes en relación al diseño, implementación, monitoreo y evaluación del Proyecto de Innovación Pedagógica.

- *Eficaz*, procurando contribuir a fortalecer y mejorar las competencias del liderazgo pedagógico de directores/as y, a través de los docentes, los aprendizajes efectivos y significativos de niños y niñas en lenguaje y matemáticas.

D. ESTRATEGIAS DE ENTREGA

Será responsabilidad de los proveedores definir las estrategias de entrega de los servicios conducentes a la formación, acción y reflexión a partir del contenido temático de los módulos y los lineamientos aquí planteados. En todo caso, las estrategias a adoptar deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos del grupo atendido:

- Número de participantes
- Perfil académico (grado académico y especialidad)
- Género predominante de los participantes
- Disponibilidad horaria
- Dispersión geográfica del lugar de residencia de los directores/as
- Años de servicio como director/a
- Proporción de directores/as con grado a cargo o sin él

6. SEGUIMIENTO DE ASESORÍA PEDAGÓGICA

Los asesores pedagógicos apoyarán la implementación del plan de formación y asistencia técnica a los directores/as rurales, específicamente en las siguientes acciones:

- ✓ Retroalimentar de forma oportuna a los/as directores en su desempeño en pro del mejoramiento de la calidad en el aula y la escuela.

- ✓ Garantizar la articulación del Proyecto de Innovación Pedagógica, PIP con el Proyecto Curricular de Centro, PCC y el Proyecto Educativo Institucional, PEI.
- ✓ Seguimiento a prácticas innovadoras de directores, docentes y estudiantes.
- ✓ Seguimiento a la ejecución de los círculos de reflexión para la calidad de directores/as.
- ✓ Participar voluntariamente en la formación de directores/as, en los módulos de formación, de su particular interés.

7. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Las actividades de Formación, Asistencia Técnica, Círculos de Reflexión para la Calidad y los Congresos Pedagógicos se ejecutarán en los meses y días que se detallan el Cuadro 1.

Las fechas establecidas obedecen a una planificación que permita a directores/s desarrollar una mejor administración del tiempo de su gestión escolar. Esto presenta las siguientes ventajas:

- Se garantiza que las actividades programadas por EXCELL no choquen con otras actividades similares del Ministerio de Educación.
- Los Directores/as saben de antemano las actividades de formación que tendrán con EXCELL y pueden programar sus compromisos personales y actividades académicas con los estudiantes con anticipación, evitando de esa manera el ausentismo.
- Se puede prever con anticipación el uso de espacios del Ministerio de Educación para las actividades de Formación, Círculos de Reflexión para la Calidad y Congresos Pedagógicos, para garantizar el éxito de las mismas.

• **CUADRO 1: CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES AÑO 2004**

MESES	Actividades y Fechas			
	Formación (Sábado)	Asistencia Técnica (Lunes a jueves)	Círculos de Reflexión para la Calidad (Viernes)	Congresos Pedagógicos (Viernes o sábado)
FEBRERO			27 - Inducción	
MARZO			6-27 - Inducción	
ABRIL			16-23-30 - Inducción	
MAYO	8	11-13; 17-20; 24-27; 31.	14-21-28	
JUNIO	5	1-3; 7-10; 14-16; 21; 23-24; 28-30.	11-18-25	12-19-26
JULIO	3	1; 5-8; 12-15; 19 - 22; 26-29.	9-16-23-30	
AGOSTO	14	9-12; 16-19; 23-26; 30-31.	13- 20-27	
SEPTIEMBRE	4	1-2; 6-9; 13-14; 16; 20-23; 27 - 30.	10-17-24	11-18-25
OCTUBRE	2	4-7; 11-14; 18-21; 25-28.	8-15-22-29	
NOVIEMBRE	24-25	1; 3-4; 8-11; 15-18.		26
DICIEMBRE	1-2 8-9			3 10

8. ACREDITACION DE LA FORMACIÓN

Los directores directoras serán acreditados por el proceso de formación, acción y reflexión que desarrollen a través de un diplomado ofrecido por los proveedores. Para optar a dicho reconocimiento previamente deberán haber cumplido dos requisitos básicos: a) 90% de asistencia a las sesiones formativas; y, b) entrega de un informe final donde muestren evidencias del logro de metas de cambios y/o mejoras en sus centros escolares con respecto a donde reencontraban al inicio de la formación y con los cuales se

hayan comprometido formalmente. Este informe deberá contar con el visto bueno del responsable de la asistencia técnica y del Facilitador de Calidad de EXCELL. La acreditación estará respaldada por el proveedor, EXCELL, USAID y por el Ministerio de Educación.