



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

GUATEMALA

PROPUESTA PARA REDISEÑAR Y FORTALECER EL SISTEMA NACIONAL DE SUPERVISION EDUCATIVA

VERSION EN EDICION



SEPTIEMBRE 2006

Este manual ha sido elaborado con fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo la orden de trabajo No. GEW-I-03-02-00020-00 con Juárez y Asociados, y en apoyo al Acuerdo de Objetivo Estratégico No. 520-0436.7, "Inversión Social: Personas más Sanas y con Mejor Nivel de Educación".

Programa Estándares e Investigación Educativa

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa (Versión en edición)

Preparado por:
DonalWise, Consultor Internacional
Gustavo Leal, Consultor Nacional

Preparado para:
Juárez y Asociados, Inc.

Contrato No. GEW-I-00-02-00020-00
Orden de trabajo GEW-I-00-02-00020-00

Guatemala, Septiembre de 2006

Contenido del Documento

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	4
PRESENTACION	7
I. Marco de Referencia	9
La supervisión educativa y la evaluación	
El “cocheo” cognoscitivo	
Observación de la enseñanza y del aprendizaje	
Modelo de acompañamiento en el aula	
II. Alcances	12
Alcances del proyecto	
III Antecedentes	13
Diferentes Puestos Con el Mismo Papel	
Responsabilidades del Supervisor	
Carga de Trabajo de los Supervisores	
La Inducción y Capacitación del Supervisor	
Las Fortalezas y Debilidades del Puesto de Supervisor	
Escuelas, Directores, Maestros, y Alumnos	
IV Propuesta para fortalecer la franja de supervisión educativa	17
Una breve visita a un futuro cercano	
EL SUPERVISOR EDUCATIVO	21
El perfil ideal del Director del Supervisor Educativo	
Reorganización de las funciones del Supervisor Educativo	
Recomendación para una formula para determinar el número de centros por cada supervisor	
Selección del Supervisor Educativo	
La inducción y capacitación del Supervisor Educativo	
EL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO	32
El perfil ideal del Director del centro educativo	
Reorganización de las funciones del Director del centro educativo	
Selección del Director del centro educativo	
Inducción y capacitación del Director del centro educativo	
EL FACILITADOR PEDAGÓGICO	38
El perfil ideal del Facilitador Pedagógico	
Las funciones del Facilitador Pedagógico	
Selección del Facilitador Pedagógico	
Inducción y capacitación del Facilitador Pedagógico	

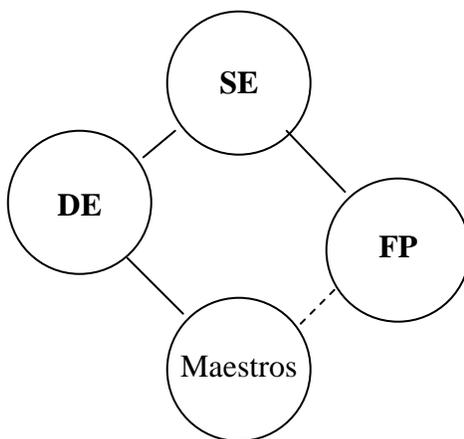
Tres figuras, una visión	42
Selección de los centros educativos	
Resumen de las tres etapas del proyecto	
Apoyo logístico	
Evaluación de los procesos	
Posibles peligros y problemas en la implementación de este proyecto	
Propuesta para la Implementación a Nivel Nacional	48
Escenario Actual	
Escenario Ideal	
Escenario Recomendado	
Propuesta para la Implementación del Proyecto a Nivel Piloto	55
Ejecución del Proyecto	58
Organismo Ejecutor	
Estrategia de Ejecución del Proyecto	
Entidades participantes	
Estructura Organizativa para la Ejecución del Proyecto	
Cuadro de Implementación del Proyecto	
Gráfica Implementación del Proyecto	
Referencias	60
Cuadros	62
Cuadros de costos Nacional y Piloto	
Cuadros Totales Nacional y Piloto: Centros Educativos, Supervisores Educativos, Facilitadores Pedagógicos, y Directores de Centros Educativos	
Apéndices	69
A. Perfil Ideal del Supervisor Educativo	
B. Perfil del Director del Centro Educativo	
C. Perfil del Facilitador Pedagógico	
D. Inducción y Capacitación de los Supervisores Educativos	
E. Inducción y Capacitación de los Directores de los Centros Educativos	
F. Inducción y Capacitación de los Facilitadores Pedagógicos	
G. Lista de Instrumentos Legales y Normativos a ser utilizados por el Supervisor	
Módulos	94
Módulo de Inducción SE, DE y FP, Versiones Word y Power Point	
Módulo de Capacitación SE, DE y FP	

RESUMEN EJECUTIVO

“Ante la inminente presencia de la modernización educativa el Supervisor Escolar juega un papel de vital importancia y de mucha responsabilidad inmediata en la conducción del proceso educativo...” (Ministerio de Educación, 2004).

Este documento presenta una propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa de tal manera que impulse mejoras y logre impactos significativos en las áreas de calidad educativa, recursos humanos, servicios de apoyo, recolección y manejo de datos, e infraestructura escolar para asegurar la llegada y la consolidación de la nueva reforma curricular a las aulas del país.

En tal sentido, el proyecto se enfoca en fortalecer los aspectos técnicos del Supervisor Educativo (SE) y definir con precisión y reestructurar sus responsabilidades administrativas en las otras áreas, agregando un puesto de catalizador temporal denominado el Facilitador Pedagógico (FP) para trabajar intensivamente a nivel aula en cada centro; e incorporando al Director (DE) de cada centro, con inducción y capacitación adecuadas, como colaborador integral en el proceso. Para tal efecto, se recomienda duplicar el número de Supervisores Educativos existentes hasta 900 personas, capacitar a 13,500 Directores del país, y seleccionar y capacitar 375 Facilitadores Pedagógicos. Es importante destacar la importancia de las tres figuras en este proceso de cambio y un incremento considerable en los recursos financieros necesarios para el cambio.



Asimismo, acciones claves para el proyecto son la selección, por oposición rigurosa y pertinente, inducción y capacitación no solo del Supervisor Educativo, sino también del Director de cada centro, y del Facilitador Pedagógico. La inducción y capacitación se realizará al nivel departamental, con un equipo del Ministerio a nivel nacional ejerciendo un papel de guía y asesoramiento. Al mismo tiempo, se busca incrementar la permanencia del Director, por su papel determinante en la continuidad del proceso.

El Facilitador Pedagógico, como catalizador del proyecto a nivel aula, trabajaría tres años en un modelo de acompañamiento pedagógico con cada maestro, proporcionando un modelaje y asistencia en las técnicas de enseñanza necesarias para la educación constructivista del nuevo modelo curricular. El Supervisor Educativo es el coordinador de este proceso en cada centro y el Director asume el papel gradualmente del guía técnico para sus maestros.

Aparte de los contenidos de la inducción y capacitación incluidos en esta propuesta para mejorar la calidad educativa en las aulas, tres etapas consecutivas conforman la estrategia pedagógica sugerida, consistentes en *Etapa Intensiva* (primer año), *Etapa de Refuerzo* (segundo año) y *Etapa de Consolidación* (tercer año), cuyos detalles se encuentran en la sección de Tres figuras, una visión: Resumen de las tres etapas del proyecto.

La selección de los centros educativos, uno de los aspectos considerado esencial para priorizar y racionalizar las actividades en el Sistema Nacional de Supervisión Educativa, se propone sea a base de una fórmula, que también se utilizaría para la distribución de cargas de trabajo (número de centros) en forma equitativa entre los Supervisores Educativos. Parte de la fórmula está relacionada con indicadores del desempeño de cada centro y otros factores que indican el nivel de necesidad; así, se trabajará con los centros de mayor necesidad el primer año, de mediana necesidad el segundo año, y de menor necesidad el tercer año.

La propuesta presenta tres escenarios a nivel nacional: (1) *Escenario Actual*, cuyos gastos por sueldos y salarios ascienden a la suma anual de Q.53.9 millones, mas otros no cuantificados por no disponer de información regular sistemática, por supuesto sin lograrse el impacto y resultados deseables; (2) *Escenario Ideal*, en el cual se invertiría la cantidad estimada en el Año 1 de Q.519.2 millones (Tres años: Q.1,378.4 millones) para financiar los renglones de sueldos y salarios, inducción y capacitación, y apoyo logístico e insumos para 930 supervisores educativos, con el apoyo de una secretaria para cada uno, 550 facilitadores pedagógicos y 13,500 Directores de centros educativos; y, (3) *Escenario Recomendado*, con un requerimiento de recursos financieros para el Año 1 estimados en Q.464.4 millones (Tres años: Q.1,218.2 millones), destinados a cubrir los rubros descritos en el escenario (2), para 900 Supervisores Educativos, con el apoyo de 1 secretaria para cada cinco de éstos por distrito escolar, 375 Facilitadores Pedagógicos y 13,500 Directores de centros educativos.

El presente documento, también contempla un *Escenario a Nivel Piloto* para los Departamentos de Baja Verapaz, El Progreso y Sololá; la implementación simultánea de este *Piloto* en los mismos requiere de una “inversión” estimada para el Año 1 en Q41.2 millones (Tres años; Q107.7 millones), distribuidos en los mismos rubros mencionados para 80 Supervisores Educativos, 30 Facilitadores Pedagógicos y 1,220 Directores de Centro Educativo.

La puesta en marcha de la propuesta no requiere cambios de la legislación vigente al nivel del Organismo Legislativo, aparte de los indispensables acuerdos, decisiones,

resoluciones y acciones ministeriales; sin embargo representa un reto grande de un trabajo intensivo para reclutar, seleccionar, capacitar, mantener expectativas altas y evaluar una cantidad de personal nuevo involucrado en un proyecto para cambiar el paradigma existente.

Entre las acciones ministeriales”, identificada como una de las condiciones especiales previas para asegurar la ejecución exitosa de este proyecto, destaca la implementación del denominado “*enfoque de renovación del Sistema Nacional de Supervisión Educativa*”, consistente en la aplicación de al menos tres mecanismos en el área de administración de recursos humanos, tales como: (1) “retiro voluntario” para los Supervisores Educativos que actualmente laboran en una posición nominal para el Ministerio, (2) “fortalecimiento técnico y administrativo” de las otras figuras en servicio asignadas para hacer supervisión educativa (CTA, CTP, MP y personal reubicado) vía reclasificación o traslado a las posiciones para las cuales fueron originalmente nombrados o contratados, previa rigurosa evaluación y su correspondiente inducción y capacitación, y, (3) “reclutamiento de nuevos supervisores educativos”, también previas selección por oposición, inducción, y capacitación rigurosas y pertinentes

El reto principal en el diseño de una estrategia de implementación del nuevo Sistema Nacional de Supervisión Educativa, es el desarrollo de políticas, la adopción de acciones como las descritas en el párrafo anterior, el soporte efectivo y oportuno de las dependencias y actores que se desempeñan en los diferentes ámbitos o niveles (central, departamental, distrito, centro educativo, padres y madres de familia) y el uso y aplicación de tecnologías que contribuyan simultáneamente y en forma coherente a lograr mas y mejor educación en el país.

El presente proyecto se ha concebido bajo las premisas de que es posible inducir cambios en la composición de los procesos de enseñanza-aprendizaje que conduzcan a una mejora sostenible de la calidad educativa de las escuelas. Para ello se requiere un clima de incentivos adecuados, que incluya: asistencia técnica, actividades de inducción y capacitación y apoyo logístico e insumos físicos pertinentes.

Experiencias importantes en la ejecución de proyectos de diversa naturaleza, y el caso del sector educación no es diferente, demuestran que para lograr motivar y lograr la participación de los actores y beneficiarios principales, es condición indispensable desarrollar y ejecutar, desde el inicio, un amplio plan de sensibilización, concertación y de divulgación de los objetivos, alcances e instrumentos de asistencia que brinda el proyecto, que incluya además, el inicio de un diálogo y apertura hacia los temas que interesan a la comunidad educativa (Comisión Consultiva, Consejos de Educación, etc.) y comunidades rurales, principalmente las indígenas, que contemple la utilización de personal de divulgación fluente en los idiomas locales. Por lo tanto, un plan de tal naturaleza debe desarrollarse previo a la implementación de este proyecto.

PRESENTACIÓN

Mucho se ha hablado y escrito en los últimos años sobre la necesidad de fortalecer la franja de supervisión educativa en el país. Esta propuesta ofrece una solución a la problemática de la supervisión, no solamente por la sobrecarga de centros educativos, sino también una reingeniería de sus funciones, un fortalecimiento del Director de cada centro educativo, y un catalizador denominado Facilitador Pedagógico para impulsar la nueva reforma curricular. La propuesta tiene la visión de que en un espacio de tres años, las escuelas de Guatemala no solamente tendrán una supervisión educativa de alta calidad, sino también una capacidad interna, tanto en los maestros como en los directores, para seguir un camino de expectativas y rendimiento escolar alto.

En su inicio, como marco de referencia del estudio realizado, este documento destaca la importancia y los principales hallazgos que en el transcurso de los años se han venido registrando en materia de la supervisión educativa y evaluación, el coqueo cognoscitivo, la observación de la enseñanza y aprendizaje, y el modelo acompañamiento en el aula, y su incidencia determinante en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de los maestros y los alumnos.

El proyecto es de alcance nacional y consiste en rediseñar el sistema de supervisión educativa para impulsar mejoras y lograr impactos significativos en las áreas de calidad educativa, recursos humanos, servicios de apoyo, recolección y manejo de datos, e infraestructura escolar.

El estudio proporciona antecedentes acerca de las diferentes figuras que se han creado para hacer supervisión educativa, sus responsabilidades y cargas de trabajo, la inducción y capacitación, las fortalezas y debilidades, y en esencia delinea la crisis y problemas que enfrenta la franja de supervisión educativa en el país.

En las siguientes secciones, se proponen recomendaciones y sugerencias del perfil ideal, funciones, selección, y formación del Supervisor Educativo, el Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico. Después se incluyen recomendaciones sobre la selección de los centros educativos para participar en cada una de las tres etapas del proyecto, el apoyo logístico necesario para lograr los objetivos, y la evaluación de los procesos, además de los posibles peligros y problemas que pueden surgir en la implementación del proyecto.

Con sus detalles de costos (sueldos y salarios, inducción y capacitación apoyo logístico, bienes e insumos) para el año uno y los tres años de la vida del proyecto, tanto a nivel nacional como piloto, se prepararon cuatro escenarios para consideración del Ministerio: 1) El Escenario Actual, que sirve de referencia; 2) El Escenario Ideal; 3) El Escenario Recomendado; y, 4) El Proyecto Piloto seleccionado por el MINEDUC, estos últimos dos reconociendo las realidades actuales.

Se incluye también una sección relacionada con la ejecución del proyecto, que es válida tanto para el nivel nacional y como para el piloto, con la estructura organizativa, cuadro y gráfica de implementación correspondientes.

Seguidamente, se encuentran los cuadros de costos –resumen y detalles- y cifras totales de centros educativos, supervisores educativos, facilitadores pedagógicos, y directores de centros educativos que sirvieron de base para preparar los escenarios a nivel nacional y piloto.

Finalmente, en la Sección de Apéndices se adjuntan varios instrumentos, en su mayoría de carácter técnico, indiscutiblemente valiosos para estructurar la implementación del proyecto, pues están relacionados con los perfiles y módulos de inducción y capacitación de los tres actores principales que intervienen en la ejecución del proyecto.

Para efectos de este documento se utilizan las abreviaturas siguientes: SE = Supervisor Educativo; DE = Director de centro educativo, y FP = Facilitador Pedagógico.

Marco de Referencia

La supervisión educativa y la evaluación

La supervisión tiene una larga historia en la educación. Empezó con un énfasis de inspección y verificación. Mantuvo tal dirección por muchos años. Inclusive, hoy en día en muchos países la palabra supervisión aún se asocia comúnmente con labores de inspección y evaluación. Al final de la década de los '60 y principios de los '70, dos profesores de la Universidad de Harvard, el Dr. Robert Goldhammer (1969) y el Dr. Morris Cogan (1972) fueron los principales promotores de una idea completamente nueva de que la supervisión debe de ser un proceso objetivo basado en una observación, es decir, una recolección objetiva de datos de lo observado durante una lección en el aula, seguido por un diálogo objetivo entre el observador y el maestro, en base a los datos recolectados. Pusieron el nombre de supervisión “clínica” por representar un proceso sumamente objetivo, en el cual el observador recolecta datos para luego entregarlos al maestro. Lógicamente, el proceso era adaptado en cierta manera de la psicología, que utilizaba ya procesos clínicos de observación de clientes.

A través de los años, el proceso se formalizó, inclusive con pasos específicos que se conocen como: a) una conferencia antes de la observación para explicar el objetivo y estrategias que planeaba utilizar el maestro, b) la observación de la lección en el aula, y c) la conferencia después de la observación. La filosofía de la supervisión clínica se basa en que el maestro, cuando tiene la oportunidad de recibir datos (retroalimentación) de su enseñanza, hace su propia evaluación y modificaciones. Es un modelo que trató de mover la supervisión de un modelo de inspección (normativo) a un modelo formativo con el fin de ayudar a los maestros a mejorar su enseñanza (Cogan, 1976; Krajewski y Anderson, 1980).

El Ministerio de Educación en Guatemala ha reconocido la importancia de la supervisión clínica. “Un desafío al concepto tradicional de la Supervisión Escolar es la “Supervisión Clínica” que impacta una supervisión desde cerca, con un concepto distinto, de contacto u observación “cara a cara” entre supervisor y docente. Lo que hace el maestro es básico en la Supervisión Clínica; un aspecto inconfundible de esta es que el supervisor observa el salón de clase y que los datos de la observación que el recoge representan los enfoques principales de los análisis subsiguientes” (Ministerio de Educación, 2004).

Sin embargo, la idea de un proceso clínico/objetivo fue malinterpretado por la mayoría que lo utilizaron. Aunque “...la supervisión debe de ser una función democrática y colaborativa hecha por los líderes involucrados en mejorar la enseñanza” (Glanz, 1994), aún es común ver un proceso de evaluación de maestros con los mismos pasos de la supervisión clínica, sin ser un proceso formativo, donde el evaluador, generalmente el director de la escuela, observa y evalúa el maestro, utilizando alguna escala de “Bueno” a “No Aceptable”. En la conferencia después de la observación, el evaluador le dice al maestro lo bueno y lo malo que observó, sin mucho dialogo. Es

decir, el proceso es más bien una evaluación, y por lo tanto arraigado aún en lo normativo (Glickman, Gordon y Ross-Gordon, 2006).

El “cocheo cognoscitivo”

Ha habido varios esfuerzos, notablemente del Dr. Arthur Costa y Dr. Robert Garmston (1994), a contribuir a la efectividad del campo de la supervisión clínica, ofreciendo un vocabulario más específico de preguntas para utilizar en las conferencias con los maestros para ayudarles a profundizar su entendimiento de su propia enseñanza, con el fin de poder modificar y mejorarla. Se prestó del vocabulario de los deportes la palabra “coaching” (se utilizará la palabra “cocheo” en este documento) como un concepto de mover una persona a un nivel mayor de una destreza específica. Aunque la idea de hacer preguntas, en vez de decir las cosas directamente, no era nueva, el concepto de cocheo, es decir, ayudar a los maestros a llegar a entendimientos nuevos por medio de un proceso cognoscitivo, empezó a tener un auge. La supervisión clínica adaptó en gran parte este esquema y las conferencias antes y después de la lección observada fueron dirigidas por los directores con preguntas, tales como: “Si usted fuera a dar esta lección nuevamente, qué cosas cambiaría y porqué?” Los administradores de la época fueron entrenados en el concepto del cocheo cognoscitivo (Anderson y Snyder, 1993).

A pesar de su formación como administradores con estas nuevas técnicas de cocheo, los directores de las escuelas encontraron un problema: lo del tiempo requerido para llevar a cabo el cocheo efectivamente, mientras un mundo de asuntos administrativos los rodeaban y consumían su tiempo. Hubo una tendencia marcada a volver nuevamente a los sistemas verificadores por su sencillez, poco consumo de tiempo, pero, lastimosamente, con falta de un diálogo significativo y profundo sobre la enseñanza (Sergiovanni y Starrat, 1993). Al mismo tiempo, unas investigaciones mostraron que el cocheo cognoscitivo, aunque era altamente efectivo, no mostraba cambios de inmediato y necesitaba de un tiempo relativamente largo para observar cambios sustanciales en la enseñanza de un maestro (Showers y Joyce, 1996).

Observación de la enseñanza y del aprendizaje

Investigaciones más recientes (Reeves, 2002) han mostrado algo que sorprendió a muchos. Es más efectivo medir el resultado de la enseñanza, o sea, la efectividad de la enseñanza, por medio de medir el aprendizaje. Los exámenes estandarizados, por ejemplo, son ahora utilizados en la mayoría de los países para medir la efectividad de la enseñanza recibida por los alumnos (Chudowsky y Pellegrino, 2003). Por otra parte, nuevas técnicas de observación, donde no se observa solamente al maestro, sino también a los alumnos, han salido a resulta de nuevas investigaciones. Por ejemplo, hay una correlación relativamente alta entre la participación de los alumnos en la enseñanza y su aprendizaje. Existen varias técnicas para medir la cantidad y calidad de esta participación. Se puede observar simplemente la cantidad de alumnos que están activamente ocupados en una lección en intervalos periódicos (Acheson y Gall, 2002). El observador puede acercarse, sin interrumpir la lección, a varios alumnos por separado y hacerles preguntas básicas como por ejemplo, “¿Cuál es el objetivo de esta lección?”, “¿Qué estás

aprendiendo?” “¿Me puede explicar lo que el maestro está enseñando?” y otras preguntas similares. Así que la observación dentro del proceso de supervisión, se está cambiando de observar solamente el maestro a un proceso donde también se incorporan observaciones de alumnos y los resultados en exámenes.

Modelo de acompañamiento en el aula

Entonces, ¿cómo hacer más efectiva la enseñanza de un profesor ahora que podemos tener evidencia concreta de la efectividad de esta enseñanza? Era evidente que se necesitaba una técnica más eficaz y rápida para ayudar a los maestros a modificar su enseñanza. El modelo de cocheo evolucionó en varias formas. Se está viendo más a menudo un modelo más directo de acompañamiento en el aula, donde un experto o mentor en cierta técnica de enseñanza demuestra la técnica dentro de la misma aula con los alumnos del maestro (McEwen, 2003; Irwin, 2003; Ertmer, Richardson, Cramer, Hanson, Huang, Lee, O’Conner, Ulmer y Um, 2003). Luego el maestro utiliza la técnica con sus alumnos mientras observa el mentor. Después, el mentor y el maestro dialogan sobre la técnica y el progreso del maestro en aprender la nueva técnica. En esta conversación, la conversación no se basa solamente en preguntas, sino también en comentarios honestos y prudentes, tales como, “¿Cómo le pareció el uso de la nueva técnica?” y “Yo creo que ha progresado mucho en adaptar esta nueva técnica de enseñar vocabulario nuevo, sin embargo, creo que aún tiene que trabajar en hacer más preguntas a los alumnos para que ellos participen más activamente en esta fase.” El proceso total puede llevar de una media hora a una hora en el aula.

Lo importante en este proceso es que haya periodicidad de tales visitas con tiempo entre cada visita para que el maestro practique y esté cómodo con la modificación de su enseñanza. El principio de “desarrollo proximal” de Vygotsky (1978) tiene también mucha importancia en que el proceso de cambio siempre empieza en las técnicas que utiliza el maestro con un pequeña modificación cada vez. Pocas personas pueden hacer grandes cambios en poco tiempo. La clave es hacer pequeños cambios específicos que son parte de una nueva serie de técnicas, que llevarán al maestro a un modelo de enseñanza más efectiva con el tiempo. Lo más recomendable es que las visitas con el acompañamiento y cocheo deben tener una periodicidad regular entre cada semana y cada 10 semanas dependiendo de la intensidad del cambio que se espera (McEwen, 2003).

La evolución al modelo de acompañamiento en el aula está produciendo un progreso más rápido que los modelos anteriores (Irwin, 2003). Al principio, existe cierta resistencia de los maestros a una persona en su aula, presentando una crítica constructiva hasta muy directa a veces. El elemento de confianza juega un papel importante en la aceptación del acompañante. Esto ayuda a que el maestro se sienta más receptivo al cambio y una vez establecida una relación de apoyo y confianza, pueden haber resultados muy efectivos (Dufour, Dufour y Eaker, 2004; Barr, Simmons y Zarrow, 2003; Coggins, Stoddard y Cutler, 2003).

Alcances

El objetivo de este proyecto consiste en rediseñar el sistema nacional de supervisión educativa para impulsar mejoras y lograr impactos significativos en las áreas de calidad educativa, recursos humanos, servicios de apoyo, recolección y manejo de datos, e infraestructura escolar.

En términos de calidad educativa, énfasis del nuevo sistema nacional de supervisión educativa, se persigue asegurar que la nueva reforma curricular tenga lugar en cada una de las aulas de las escuelas oficiales preprimarias, primarias y de nivel básico, además de las llamadas “escuelas rurales privadas de fincas”, en un período de tres años

En tal sentido, el proyecto se enfoca especialmente en fortalecer los aspectos técnicos del Supervisor Educativo, dentro del marco legal existente, agregando un puesto de catalizador temporal denominado Facilitador Pedagógico para trabajar intensivamente a nivel aula en cada escuela; e incorporando al Director de cada centro educativo, con inducción y capacitación adecuadas, como colaborador integral en el proceso.

Además de un enfoque en la parte técnica, se pretende hacer también una reingeniería de las responsabilidades del Supervisor Educativo. En cuanto a recursos humanos, el Supervisor Educativo sigue participando en los procesos de reclutar, administrar, evaluar, capacitar, y si es el caso, iniciar el proceso de destitución de directores y docentes. Sus labores primordiales en los servicios de apoyo aún incluyen la identificación de necesidades y el monitoreo y evaluación del buen funcionamiento del centro educativo. También sigue coordinando acciones, informando y velando por las inversiones en infraestructura escolar en los centros a su cargo. La recolección y manejo de información de y para diferentes actores y organizaciones ocupa una parte considerable de su tiempo. Varios aspectos en estos ramos se evaluarán, redefinirán y deberán sistematizarse, con nuevos formatos y medios electrónicos, para reducir el tiempo e incrementar la efectividad, incluyendo la indispensable inducción y capacitación sobre sus responsabilidades, alcances y productos esperados.

El éxito del proyecto depende de varios factores. La definición precisa de perfiles de los actores involucrados, su selección rigurosa (por oposición), la inducción y capacitación de alta calidad, y apoyo continuos a los mismos, así como el seguimiento, monitoreo y evaluación del proceso, es vital. Otro factor estratégico es lo de la permanencia en su puesto de los directores en cada escuela; estos jugarán un papel clave para que la educación constructivista llegue a consolidarse en cada aula. Es de notar que todos los factores antes mencionados tienen importancia para que el proyecto pueda alcanzar un alto nivel de éxito.

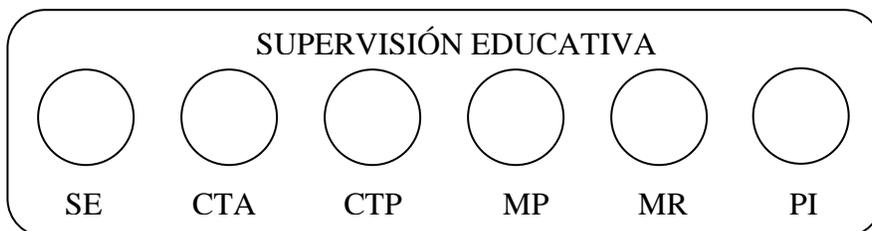
Es importante notar que las escuelas privadas con excepción del nivel diversificado entran en el proyecto en cuanto a la supervisión educativa, pero no en la parte de capacitación en la nueva reforma curricular. Los centros educativos municipales y por cooperativa no están incluidos en el proyecto.

Antecedentes

Diferentes Puestos con el mismo papel

En el Acuerdo 123 “A” de 1965 se establecen el puesto y funciones del Supervisor Educativo, divididas entre asuntos administrativos y técnicos. Más tarde, otros acuerdos han agregado o modificado en cierta forma el acuerdo inicial. Sin embargo, en la realidad, el papel del supervisor ha tendido a gravitar hacia la parte administrativa de los centros educativos a su cargo, relacionado con revisar documentos oficiales, recoger datos de los centros educativos y ayudar a los directores de las escuelas en sus labores administrativas (Ver Apéndice G para un listado de instrumentos utilizados en la supervisión).

En respuesta a la carga administrativa del supervisor, se creó la posición del Coordinador Técnico Pedagógico (CTP) con el objetivo de brindar más apoyo técnico a las escuelas, ya que los supervisores no disponen de tiempo con tanta carga administrativa. Luego, se creó la posición de Coordinador Técnico Administrativo (CTA) para coordinar los trabajos administrativos. Sin embargo, las posiciones de Supervisor Educativo, CTP y CTA han resultado hacer prácticamente el mismo papel. Hay otros que también hacen trabajos de supervisión incluyendo los Maestros Reubicados, Mediadores Pedagógicos y algunos del rango Profesional I. La situación de la supervisión educativa se ha venido complicando con las decisiones a través de varios años de nombrar supervisores especiales para áreas de estudio en la educación media como artes, educación física, actividades extracurriculares, y hasta materias específicas incluyendo la física entre otras. Por otra parte, existen opiniones de que la supervisión debe de separarse por niveles, o sea supervisores diferentes para los niveles de pre-primaria, primaria, y media. Para complicar aún más el escenario de la supervisión, hay una remuneración diferente para las personas con títulos diferentes a pesar de que en realidad hacen el mismo trabajo de supervisión educativa.



Responsabilidades del Supervisor Educativo

El trabajo de un supervisor, según se establece en el instrumento legal mencionado, y de acuerdo con las instrucciones del Ministerio de Educación es de cumplir con ciertos requisitos administrativos y apoyar en la parte administrativa y técnica a los directores y maestros de cada centro educativo. La realidad es que el supervisor es el oficial y muchas veces único enlace entre el Ministerio de Educación y los más de 25,000 centros educativos en el país. El supervisor, especialmente en las escuelas rurales del país, es la única persona del Ministerio quien tiene contacto con ellos.

Oficialmente, de acuerdo con los documentos del Ministerio, las responsabilidades mayores del supervisor se refieren a muchos aspectos técnicos de apoyar a los maestros y directores en la enseñanza de los alumnos, junto con las tareas administrativas tales como: inspección de los edificios, asegurándose de que los maestros y directores estén presentes, autorizando las ausencias de directores y maestros, recogiendo estadísticas sobre la escuela y la comunidad, y en general velando por el buen funcionamiento de la escuela. Algunas responsabilidades se requiere cumplirlas regularmente con carácter urgente, sin disponer del tiempo y del apoyo logístico indispensable, tales como informes o datos solicitados por una u otra de las dependencias del Ministerio, así como de organizaciones fuera del mismo. Desafortunadamente, el número de supervisores que cuentan con oficina, escritorio, teléfono, computadora, impresora, fax, y acceso al Internet es reducido, agregándole aún más dificultad a la posición.

Parte del trabajo administrativo del supervisor consiste en recoger datos para el Ministerio. Los supervisores que participaron en un taller/reunión realizado a propósito de este proyecto opinaron que recolectan muchos datos para el Ministerio, pero hay redundancia en pedidos de algunos de estos datos de varias dependencias del mismo. Por otra parte, no se muestra evidencia de una forma sistemática de uso de datos ni de decisiones tomadas en base a los datos recogidos.

En opiniones del Ministerio, el trabajo administrativo ha resultado aproximadamente en un 80% del tiempo, con el 20% dedicado a labores técnicas, como el de visitar y apoyar a los maestros en sus aulas. En el concepto de los mismos supervisores, su trabajo es entre 70% - 80% administrativo, mostrando un alto grado de acuerdo con las aproximaciones del Ministerio. Muchos supervisores expresaron que falta claridad en la responsabilidad de algunos trabajos administrativos entre la sede en la ciudad de Guatemala del Ministerio de Educación, las sedes departamentales y los mismos supervisores.

Carga de Trabajo de los Supervisores Educativos

La carga de trabajo de los supervisores, se calcula por la cantidad de centros educativos que tiene asignados. La sobrecarga de trabajo es casi generalizada en todo el país, con supervisores responsables por demasiados centros para hacer un trabajo efectivo. Los supervisores participantes en el taller/reunión mencionado informaron tener desde diez hasta más de cien centros educativos a su cargo, con un promedio alrededor de 35. Con el promedio aproximado entre 25 – 35 centros educativos, y muchos supervisores con cargas mayores, el supervisor alcanza a visitarlos una vez cada mes en el mejor de los casos y cada año o casi nunca en el peor caso. Un cálculo sencillo dividiendo las 25,000 escuelas entre los aproximadamente 530 supervisores es igual a un supervisor por cada 47 escuelas como promedio. Lógicamente, tal estimación no toma en cuenta factores tales como: distancia, dificultad de transporte, tamaño del centro, el idioma del lugar, y otros. Para la asignación de centros educativos para un supervisor, no existe una fórmula de uso general, resultando, en la opinión de los supervisores, cierto caos en la distribución de trabajo, y a veces en desigualdad.

En las ciudades más grandes en general, sí existe una “fórmula” general para la distribución del trabajo del supervisor. Los supervisores tienen a su cargo escuelas de pre-primaria, primaria, o nivel medio; así que el trabajo de los supervisores se divide por nivel educativo. En cambio, los supervisores de las áreas rurales supervisan todos los centros sin tomar en consideración el nivel. Por otra parte, de acuerdo con afirmaciones de los supervisores en el taller/reunión, tampoco existe una distribución de escuelas por supervisor por idioma de enseñanza, situación que dificulta aún más el trabajo.

Dadas las condiciones aquí mencionadas, es prácticamente imposible que un supervisor pueda cumplir adecuadamente con las responsabilidades administrativas, y aún más importante, brindar el apoyo necesario a los directores y maestros para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y llevar la reforma curricular a todos las aulas del país.

La Inducción y Capacitación del Supervisor

En cuanto a la preparación para el puesto, hubo en un tiempo, desde hace más de una década atrás, en que a los supervisores nuevos se les impartió inducción. Sin embargo, en la actualidad la inducción en general es prácticamente nula. La capacitación es parecida siendo muy casual y no sistemática. En la mayoría de los casos, el supervisor recibe una capacitación sumamente limitada. La capacitación que sí existe consiste muchas veces en reuniones a nivel departamental donde se comparte información a nivel general. Los supervisores han asistido a reuniones generales, por ejemplo, donde la reforma curricular ha sido presentada con la expectativa de que el supervisor se convierta en líder/experto para llevar la reforma a las escuelas.

Cabe enfatizar que la reforma curricular de Guatemala representa un cambio profundo del modelo actual. Un cambio de esta magnitud requiere capacitación continua y sistemática a largo plazo, no solamente para los supervisores, sino también para todos los maestros y directores.

Las Fortalezas y Debilidades del Puesto de Supervisor Educativo

El taller/reunión con los Supervisores Educativos, CTP's, CTA's, y MP's fue de gran ayuda para consolidar muchos conocimientos dispersos y detectar hallazgos preliminares. Hubo acuerdo general sobre las siguientes áreas de debilidad: recursos inadecuados, sobrecarga de trabajo y número de escuelas para supervisar, falta de inducción y capacitación, y autoridad limitada o no clarificada de su posición. Las fortalezas incluyeron el conocimiento de los supervisores de sus regiones, aceptación por las comunidades locales, su habilidad de resolver problemas, su conocimiento de las leyes y reglamentos sobre escuelas, y su capacidad de liderazgo en sus regiones.

Es importante destacar que después de haber presentado en el taller/reunión el tema sobre técnicas de observación de la enseñanza y aprendizaje, no se mencionó en

ningún momento la necesidad de estar en las aulas trabajando con los maestros para mejorar el proceso de enseñanza/aprendizaje.

Escuelas, Directores, Maestros, y Alumnos

Ningún informe sobre la supervisión educativa estaría completo sin información sobre sus clientes: quienes son finalmente los alumnos en las 25,000 escuelas de Guatemala. Las escuelas en general carecen de los recursos monetarios adecuados, con una sobrepoblación de alumnos, y no tienen lo básico en cuanto a útiles escolares. Se ven alumnos compartiendo textos o comprando copias de materiales de texto. Los directores de las escuelas reciben poca o ninguna preparación para cumplir con sus responsabilidades administrativas y de liderazgo y muchos de ellos están agobiados con las funciones que tienen a diario. Los maestros en la mayoría de los casos enseñan de la manera en que ellos mismos aprendieron: por medio de escuchar al maestro y tomar dictado. Los alumnos generalmente no pueden explicar el objetivo de la lección o lo que deben estar aprendiendo. Mientras que hay ejemplos sobresalientes de liderazgo, enseñanza, y aprendizaje en las escuelas, estos no son comunes y menos frecuente es el resultado de dichos ejemplos por las acciones del supervisor educativo.

Propuesta para fortalecer la franja de supervisión

Una breve visita al futuro cercano

Podría ser de algún valor presentar un escenario que involucra los actores principales en sus labores diarias durante la primera etapa de este proyecto. Se trata de presentar algo realista que muestra el trabajo en sí, las posibilidades, y los retos que se enfrentarán.

Un escenario que puede ser realidad en poco tiempo

Josefina García, Supervisora Educativa del distrito, se levantó temprano. Hoy era un día muy importante para la escuela rural bilingüe “Leonel Excay” donde el idioma era Kaqchikel. Después de un desayuno ligero, se fue para la Terminal de Autobuses donde se encontró con Pedro Xinico, el nuevo Facilitador Pedagógico. Ellos tomaron el autobús y por casi media hora se trasladaron en el mismo hasta la parada más cercana, caminando 10 minutos hasta la escuela. A su llegada les recibió el Director de la escuela, Tomás Ajquejay. Los tres habían recibido la inducción sobre su puesto un mes antes y estuvieron en varias sesiones juntos, así que ya se conocían y sabían de los objetivos de esta visita. Pedro era el único nuevo en su puesto de los tres, ya que Josefina llevaba dos años en ese Distrito Escolar como Supervisora Educativa y Tomás un año como Director de la escuela. A propósito de la inducción, que fue un requerimiento para todos, los tres estuvieron de acuerdo en que les había servido mucho para conocer el nuevo rumbo de la educación en Guatemala y los había unido estrechamente hacia una visión compartida del futuro.

Josefina y Tomás habían concertado la cita desde hace dos semanas y Tomás había informado hace varios días a los maestros, alumnos, y padres de familia que los alumnos debían llegar una media hora tarde hoy, con excepción de la clase de tercero de primaria de Juana Otzoy. Los tres se dirigieron al aula de Juana. Dentro de pocos minutos los 5 maestros de la escuela y los alumnos de Juana estaban sentados en el aula, un poquito apretados por el espacio pequeño del aula.

A las 8:05 de la mañana, Josefina se levantó en frente del grupo y les dio las gracias por asistir y participar en esta primera sesión de acompañamiento en el aula. Dio un agradecimiento especial a Juana por poder utilizar su aula para la lección modelo y a Tomás por haber organizado a los maestros y alumnos. Como Josefina no hablaba perfectamente bien el Kaqchikel, Tomás se levantó a aclarar un punto al final. Entonces, presentó a Pedro como el Facilitador Pedagógico, cuyo trabajo era visitar a todas las aulas para apoyar a los maestros en el uso del nuevo modelo curricular. Explicó que Pedro iba a demostrar una técnica sencilla a todos los presentes, y luego iba a visitar todas las aulas para que los maestros pudieran practicar la nueva técnica. Finalmente, explicó que Pedro iba a estar haciendo sus visitas de apoyo en la escuela cada 15 a 20 días. Entonces, le dio la palabra a Pedro.

Pedro se levantó y se puso al frente de los presentes y en excelente Kaqchikel, explicó que iba a utilizar dos técnicas, muy conocidas por muchos, una para mantener la atención de los alumnos y otra para incrementar su capacidad de entendimiento utilizando a sus compañeros como maestros. Algunos alumnos se rieron al escuchar esto. Pedro entonces se dirigió a los alumnos y les pidió que abrieran sus libros de lectura en la página 44. Explicó a los alumnos que entendía que tal vez ya habían hecho esta lección, así que podrían hacerlo mejor esta vez. Les explicó que iba a pedir a un alumno no voluntario, leer un párrafo corto de la lección, y luego iba a pedir a otro alumno no voluntario responder a una pregunta sobre la lectura, así que por favor estuvieran atentos y no levantaran las manos.

Pidió a un alumno que leyera el primer párrafo. Luego, dio las gracias al alumno y les dijo a los alumnos que explicaran como un maestro, pero en voz baja, el sentido del párrafo con su compañero que está a la par por un minuto. Los alumnos hablaron entre sí por un tiempo y Pedro pidió que dejaran de hablar, escogió al azar a un alumno y le pidió que explicara en pocas palabras el sentido del párrafo. El alumno dijo que no lo entendía. Entonces, Pedro dijo que estaba bien y que iba a volver a preguntar al mismo alumno después de escuchar las respuestas de uno o dos alumnos.

Pedro pidió a otro alumno que explicara el párrafo. El alumno dio una respuesta parcial. Pedro dijo que estaba bien, pero faltaba algo y pidió a otro alumno que completara la respuesta. El alumno respondió bien y Pedro lo felicitó. Pedro dijo que entonces ya tenían la respuesta completa y pidió al primer alumno que no entendió que diera la respuesta. El primer alumno respondió correctamente, basándose en las respuestas de los otros dos alumnos. Pedro lo felicitó. Preguntó si alguien en la clase tenía alguna pregunta. Ninguno levantó la mano.

Pedro entonces pidió a otro alumno que leyera el siguiente párrafo, y continuó de la misma manera dos veces más. Luego de transcurrir 15 minutos, les preguntó a los alumnos si habían entendido lo que leyeron. Se dirigió a los maestros y les pidió que utilizaran las mismas dos técnicas: 1) que los alumnos compartieran ideas antes de responder, y 2) dar una segunda oportunidad a cualquier alumno que no respondiera la primera vez. Explicó que la primera técnica es constructivista y la segunda es para asegurar la atención completa de los alumnos. Preguntó si había preguntas de los maestros o de los alumnos. Un maestro preguntó, “¿Quiere que hagamos la misma lección?” Pedro dijo que podían utilizar la lección que quisieran, pero que utilizaran las dos técnicas por un total de unos 10 a 15 minutos máximo y luego les diera una tarea a los alumnos para que pudieran intercambiar ideas él y el maestro por unos cinco minutos.

No hubo más preguntas. Pedro agradeció su atención y participación al grupo y salió para dirigirse a la próxima aula. Mientras tanto, Josefina y el Director salieron a los corredores de la escuela para recibir a los alumnos y a charlar sobre la lección muestra. Los demás alumnos estaban llegando a la escuela. Pedro ya estaba en el aula de la maestra Marilena Mutzutz, y cuando llegaron todos sus alumnos ella empezó su lección mientras Pedro observaba desde atrás.

La Supervisora Educativa y el Director fueron al aula de éste, quien era un Director con grado. El Director puso una tarea a sus alumnos y Josefina le empezó a pedir los datos de la escuela, que con anterioridad, había comunicado le iba a pedir. Como la escuela era relativamente pequeña, no le llevó mucho tiempo a Josefina copiar los datos de los alumnos del formulario que hizo Tomás en su Palm, en la cual ya tenía una forma programada para la entrada fácil y ágil de datos. Al terminar, charlaron sobre el Plan Operativo Anual (POA), que estaba elaborando Tomás y que planeaba tener listo para la próxima visita de Josefina en unos 20 días.

Transcurridos 30 minutos, Josefina dejó a Tomás para que pudiera atender a sus alumnos, y visitó el aula del Quinto y Sexto grados donde otro maestro, con Pedro observando, estaba empezando una lección. Josefina observó que el maestro daba la respuesta a los alumnos si no respondían de inmediato. Luego de 15 minutos el maestro dio una tarea a los alumnos y se reunió con Pedro. Josefina salió a visitar otros salones para no interferir en el proceso de apoyo entre Pedro y el maestro, ya que percibió que éste se sentía algo incomodo con la presencia de varios observadores.

Josefina siguió visitando salones, utilizando su Palm para anotar unas observaciones sencillas. Varias veces, entró en una de las aulas donde estaba Pedro facilitando y/o impulsando la entrega del nuevo currículo y observó el proceso de enseñanza y apoyo.

Al empezar el recreo, Josefina se dirigió a la Dirección de la Escuela para llevar a cabo una reunión breve con el Director y los integrantes de la Junta Escolar, que Tomás había organizado con anterioridad a petición de Josefina. Los padres de familia manifestaron sus preocupaciones sobre la calidad docente en la escuela, especialmente del maestro de Quinto y Sexto grados, y recalcaron que desde el año pasado pidieron ayuda de Josefina para resolver sus inquietudes. Josefina tomó nota de los comentarios y explicó sobre el nuevo modelo de capacitación que el Ministerio de Educación está aplicando para los maestros, el Director, y para Josefina misma, con el fin de poder atender en mejor forma las necesidades de las comunidades bilingües del distrito. Josefina les pidió a los padres que se reunieran con ella en su próxima visita en unos 20 días, cuya fecha se les comunicará con exactitud y la debida anticipación a través del Director de la Escuela, para seguir hablando sobre el tema y les recomendó que estuvieran atentos al avance, problemas y/o deficiencias que ocurran en el aprendizaje de sus hijos en los diferentes grados, para intercambiar opiniones e identificar con la participación de todos, las soluciones apropiadas.

A las 10:45 de la mañana, Josefina y Pedro terminaron con sus labores en la escuela “Leonel Excay”, agradecieron a Tomás por su apoyo, y se encaminaron hasta la parada del bus con la idea de hacer una breve visita a una escuela bilingüe que cuenta con solo dos maestros, ubicada a unos 15 minutos de viaje, antes de terminar el día escolar a las 12:30. En el viaje, Josefina le preguntó a Pedro como le había ido con el maestro de Quinto y Sexto grados. Juntos hicieron un plan de apoyo intensivo para el maestro, mientras llegaban a la otra escuela.

Por la tarde, regresaron a la ciudad, Josefina a pasar los datos de la Palm a su computadora y responder a unos correos electrónicos y llamadas, mientras Pedro se preparaba para otro día apoyando a los maestros para aprender nuevas técnicas de enseñanza que a la larga, harían una diferencia en las vidas de los alumnos.

EL SUPERVISOR EDUCATIVO

El perfil ideal del Supervisor Educativo

“Ante la inminente presencia de la modernización educativa el Supervisor Escolar juega un papel de vital importancia y de mucha responsabilidad inmediata en la conducción del proceso educativo, por cuanto al supervisor le corresponde no solo ser actor en la ejecución de nuevas técnicas de enseñanza y en la transformación de la mentalidad de los docentes encargados de aplicarlas, sino en el diseño de nuevos y variados modelos escolares” (Ministerio de Educación, 2004).

Como se indica en la cita mencionada, el Supervisor Educativo (SE) juega un rol fundamental como enlace y hasta único representante del MINEDUC que tiene contacto continuo con muchos centros educativos. Por lo tanto, el perfil del SE es sumamente importante. Las características y conocimientos generales comprenden una habilidad de liderazgo fuerte, incluyendo la formación de una visión, el manejo de grupos, poseer mucha capacidad de iniciativa y autogestión, y tener una integridad completa. En la parte administrativa, debe contar con la habilidad de organizar planes y proyectos, recolectar y utilizar datos para la toma de decisiones, y conocer/manejar los reglamentos educativos. En lo académico, el SE necesitará entender a fondo el nuevo modelo curricular y usar técnicas de enseñanza constructivistas, además del coqueo con los DE y maestros. También debe saber manejar computadoras, estar cómodo en el medio de trabajo de los centros a su cargo, y conocer el idioma si supervisa escuelas bilingües interculturales. El SE debe conocer la situación educativa de su distrito. Hay una lista más completa del perfil preferido en el SE en el Apéndice A. Cabe anotar que el SE posiblemente no tendrá todos los conocimientos al entrar en el servicio, sino hasta terminar con la etapa de inducción y las primeras etapas de capacitación en el espacio de un año de servicio.

Reorganización de las funciones del Supervisor Educativo

Para que el supervisor educativo pueda cumplir exitosamente con las responsabilidades diversas asignadas en el Acuerdo 123 “A” de 1965, además de los otros instrumentos legales (decretos y acuerdos ministeriales) relevantes, la reorganización de algunas funciones es necesaria.

Pero, para alcanzar el perfil ideal del SE que opere como única figura en el sistema nacional de supervisión educativa, se debe empezar de nuevo y no seguir cayendo en los errores del pasado de ir creando distintas figuras de supervisión con diferentes enfoques de trabajo; por consiguiente, entre las acciones ministeriales, identificada como una de las condiciones especiales previas para asegurar la ejecución exitosa de este proyecto, destaca la implementación del denominado **“enfoque de renovación del Sistema Nacional de Supervisión Educativa”**, consistente en la aplicación de al menos tres mecanismos indiscutiblemente encadenados y complementarios en el área de administración de recursos humanos, tales como:

(1) “*retiro voluntario*” para los Supervisores Educativos que actualmente laboran en una posición nominal para el Ministerio. Según cálculos preliminares el Ministerio para cubrir los gastos por este concepto desembolsará recursos financieros que oscilan entre las sumas de Q.10.8 a Q.21.6 Millones, en función de las negociaciones y acuerdos finales entre las partes (sueldo base + escalafón, entre 10 y 20 años).

(2) “*fortalecimiento técnico y administrativo*” de las otras figuras en servicio asignadas para hacer supervisión educativa (CTA, CTP, MP y personal reubicado) vía reclasificación asignándoles el puesto nominal de Supervisor Educativo o traslado a las posiciones para las cuales fueron originalmente nombrados o contratados, previa rigurosa evaluación y su correspondiente inducción y capacitación; y,

(3) “*reclutamiento de nuevos supervisores educativos*”, también previas selección por oposición, inducción, y capacitación rigurosas y pertinentes

Como se mencionó anteriormente, el supervisor típico tiene una carga de trabajo tan variada y excesiva que le impide poder llevar a cabo efectivamente las tareas importantes asociadas con su posición. Un cambio significativo y necesario consiste en reducir el número de centros educativos por supervisor y utilizar una fórmula para asegurar una distribución más equitativa de los centros. Este punto se trata en la siguiente sección.

Los supervisores que participaron en un taller a nivel nacional comentaron que su trabajo es de 70 a 80% administrativo, dejando apenas 30 a 20% del tiempo para los aspectos técnicos. Sin embargo, una investigación de las tareas actuales comparadas con las funciones delegadas por la ley, resulta en que los aspectos técnicos son los que generalmente no se llegan a cumplir. El tiempo real de un supervisor en visitar aulas y apoyar a maestros en el mejoramiento de su enseñanza es mínimo. Una estimación del tiempo utilizado en los aspectos específicamente técnicos dentro del aula se aproxima a no más del 5% del tiempo total del supervisor. Es de notar que esto no representa una falla del supervisor en si, sino es producto del sistema mismo, en donde los trabajos netamente administrativos tienden a consumir la mayor cantidad del tiempo. Por ello, hay que modificar y reenfocar el sistema para reducir la cantidad de tiempo utilizado en tareas administrativas a efecto de permitir al supervisor más tiempo para dedicar a los aspectos técnicos de la enseñanza y aprendizaje.

Dentro de las tareas administrativas, existen las que se pueden hacer más eficientes y efectivas, y otros que podrían eliminarse o reorientarse. Por ejemplo, los supervisores con quienes nos reunimos en la etapa de investigación opinaron por unanimidad de la repetición de varios informes y datos que ellos deben de obtener y enviar a las diversas dependencias del MINEDUC a nivel departamental y nacional, y también a otras entidades y organizaciones fuera del Ministerio. Los mismos supervisores enfatizaron la falta de claridad de responsabilidad de varias actividades, con muchas funciones asignadas que no caben dentro de su descripción de trabajo. Finalmente, los supervisores comentaron que recogen muchos juegos de datos diferentes, lo cual les lleva mucho tiempo durante sus visitas.

Antes de una reorganización, se necesita una clara definición de responsabilidades de la figura del supervisor, siempre reconociendo su rol como el único enlace oficial con los centros educativos, y por lo tanto la necesidad esporádica de cumplir trabajos no regulares u ordinarios dentro de sus funciones. El supervisor educativo debe recibir instrucciones de y reportar únicamente al Director Departamental de Educación, directamente con las responsabilidades de cada uno claras. Así, el sistema de supervisión educativa debe ser alineado en cuanto a autoridad y responsabilidad desde el nivel central en donde deben emitirse las resoluciones y acuerdos ministeriales en cuanto al quehacer de la supervisión educativa vía las direcciones departamentales de educación, eliminando el desorden administrativo y las diversas demandas y requerimientos provenientes de diferentes dependencias internas (centrales y departamentales) y externas (otros ministerios, organizaciones no gubernamentales y organizaciones nacionales).

Por lo tanto, se reitera que “es indispensable alinear dicho sistema”, iniciando desde el nivel central al establecer y definir claramente, conforme los instrumentos legales pertinentes, entre otros aspectos claves, que el único canal de autoridad para lograr la eficiencia y eficacia del trabajo del supervisor educativo lo constituye el Director de Educación Departamental, quien deberá ejercer tal autoridad con base en la reorganización y precisión de las funciones de dicha “figura” para las áreas de calidad educativa, recursos humanos, servicios de apoyo, recolección y manejo de datos e información, e infraestructura, en el marco de las políticas, planes, programas, proyectos y actividades del Ministerio.

En la Figura 1 de esta sección, se incluye la recomendación de una alineación directa del Ministro de Educación hacia el Director Departamental de Educación → Supervisor Educativo → Director del centro educativo → los maestros. Las otras dependencias tiene una función coordinadora con estas figuras, pero no ejercen una autoridad directa en el Supervisor Educativo ni en al Director del centro educativo. El Facilitador Pedagógico tiene una relación subordinada al Supervisor Educativo y una de coordinación con el Director y los maestros.

Como se indica con mayores detalles en la parte técnica de esta propuesta, en términos de calidad educativa, se persigue asegurar que la nueva reforma curricular tenga lugar en cada una de las aulas de las escuelas oficiales pre-primarias, primarias y de nivel básico, en escuelas bilingües y monolingües, rurales y urbanas, en un período de tres años. Para el efecto, el supervisor educativo, en coordinación, cuando sea necesario, con el Director Educativo y el Facilitador Pedagógico, desarrollará las actividades siguientes:

En cuanto a “*calidad educativa*”, se resumen a continuación las funciones primordiales, tales como:

- Coordinar y ejecutar las acciones de adecuación, desarrollo, y evaluación de la implementación del nuevo modelo curricular
- Coordinar las acciones locales de capacitación de maestros y directores
- Organizar, planificar, ejecutar, coordinar, evaluar, y dar seguimiento a la aplicación que se da en el aula de la capacitación docente

- Realizar comunicación constante con los miembros de la comunidad educativa: maestros, alumnos, y padres de familia
- Realizar visitas técnicas a las aulas y retroalimentar al docente observado
- Coordinar y facilitar la evaluación diagnóstica, de proceso, y sumativa de los procesos de enseñanza y de aprendizaje
- Realimentar a Directores y docentes sobre los resultados obtenidos en las pruebas y hacer planes para fortalecer debilidades encontradas
- Apoyar y dar seguimiento al Plan Operativo Anual de cada centro escolar
- Orientar y apoyar a Directores en cuestiones administrativas que permitan un servicio educativo de calidad
- Orientar a Directores y a los miembros de las Juntas Escolares en los procesos de autogestión
- Aumentar la permanencia y disminuir la deserción escolar

En lo que respecta al área de “*recursos humanos*”, el SE focalizará su participación en las siguientes actividades, que se consideran las más importantes:

- Requerimiento de puestos, de acuerdo con las necesidades de los centros educativos
- Reclutamiento, selección y propuesta de directores y personal docente.
- Acciones administrativas por faltas al servicio de personal administrativo, técnico-docente y de servicio;
- Estudios y recomendar acciones de personal (permutas, traslados, licencias, regímenes de despidos);
- Procesos vinculados a los jurados de oposición para cubrir puestos administrativos y docentes del sector oficial.
- Otras actividades prioritarias relacionadas con el área de “recursos humanos”.

En consecuencia, en un enfoque reducido de lo antes descrito, el SE participará en actividades de investigación, diagnósticos e implementación de acciones que tienen que ver con: requerir, reclutar, administrar, evaluar, remover y destituir docentes y directores, y en general, en la implementación a nivel de campo de las políticas y estrategias que el Ministerio impulse en el área de “Recursos Humanos”.

Para el tema de “*servicios de apoyo*”, el SE deberá desempeñar un rol activo y por supuesto ordenado, en las áreas siguientes que se consideran esenciales:

- Orientar en la identificación de necesidades educativas básicas prioritarias de la comunidad educativa para su gestión o resolución;

- Monitorear, registrar y evaluar la adquisición y entrega de bienes y servicios de los programas de apoyo: textos y materiales educativos, útiles escolares, desayunos y refacción escolar, becas, etc.;
- Promover la interacción escuela-comunidad en función del desarrollo educativo, con pertinencia lingüística y cultural de la población;
- Supervisar la calidad de desayunos y refacción escolar de establecimientos educativos;
- Participar en la realización de estudios socioeconómicos para la adjudicación de becas y coordinar acciones de asesoría y orientación a alumnos becarios;
- Orientar y estimular a la comunidad educativa en su organización formal (Juntas Escolares, COEDUCAS, asociaciones, comités, etc.);
- Propiciar la comunicación permanente entre la Dirección Departamental de Educación y la comunidad educativa;

Complementariamente, el SE participará en la realización de acciones que progresivamente impulsen y consoliden la calidad de “ente rector” del MINEDUC en el área de “Infraestructura Escolar”, conforme las actividades relevantes siguientes:

- Velar porque las inversiones sociales en infraestructura escolar que realizan el gobierno central y sus entidades descentralizadas y autónomas, las municipalidades, los fondos sociales, las organizaciones no gubernamentales nacionales y extranjeras, y empresas privadas, sean acordes a las directrices del Ministerio de Educación, en su carácter de Ente Rector del Sector Educación;
- Evaluar y mantener actualizada la información sobre las prioridades de inversión social en infraestructura escolar acordadas con el MINEDUC, especialmente las que realizan las municipalidades del país, los fondos sociales y las organizaciones no gubernamentales nacionales y extranjeras;
- Conocer los programas y proyectos de infraestructura escolar incluidos en la propuesta de inversión pública departamental, con el propósito de evitar duplicidades de inversión;
- Coordinar y complementar acciones con la Subdirección de Infraestructura Escolar, Dirección General de Planificación Educativa del MINEDUC, en temas relacionados con la inversión social en infraestructura escolar, las normas y procedimientos y el mecanismo de coordinación para la descentralización gradual de la competencia en Infraestructura Escolar;

- Recopilar, actualizar, y consolidar mensualmente información acerca de todos los proyectos de infraestructura escolar (inversiones nuevas y reparaciones mayores) terminada, en ejecución y programada en el departamento.
- Conformar una cartera de proyectos de infraestructura escolar que respondan a las directrices del MINEDUC, en su carácter de Ente Rector, y a las prioridades definidas participativamente en las instancias comunales, municipales y departamentales por la vía de los Consejos de Desarrollo;
- Dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de las directrices emanadas del MINEDUC, en su carácter de Ente Rector, en materia de Infraestructura Escolar.

El reenfoque y reestructuración tal como se ha expuesto en esta sección permitirá al Supervisor Educativo, con la inducción, capacitación, modernización y apoyo logístico apropiado y oportuno, la eficiencia y eficacia esperadas.

Por otra parte, para poder reducir el tiempo aún más e incrementar la efectividad de algunas de las funciones administrativas, existe la posibilidad de una reingeniería en el área de recolección por ejemplo de los datos e información siguiente (Ver Apéndice G para un listado de las formas utilizadas en la supervisión):

- Ficha de Información de la Comunidad
- Ficha de Información del Establecimiento
- Ficha de Información del Director
- Ficha de Información del Docente
- Guía de Observación del Director
- Guía de Observación del Aula
- Ficha de Supervisión Escolar
- Ficha de Registro de Personal
- Ficha de Evaluación para el Director del Centro Educativo
- Guía de Visita de Supervisión Institucional
- Guía de Visita a la Comunidad
- Ficha de Evaluación de Eventos
- Resumen de Indicadores Educativos del Distrito
- Informes de Capacitación
- Plan Operativo Anual
- Proyecto de Calidad Escolar
- Plan de Acción del Proyecto
- Informes de avance de proyectos, programas, y modalidades educativas a nivel escuela
- Relación del Censo con la inscripción real

La mayoría de estos datos e información se puede recolectar en forma electrónica, utilizando la tecnología Palm con formas pre-programadas. Al regresar a su oficina, el supervisor descargará los datos en una base de datos del MINEDUC donde puede tener acceso fácil cualquier dependencia del Ministerio que tiene necesidad de utilizarlos. En

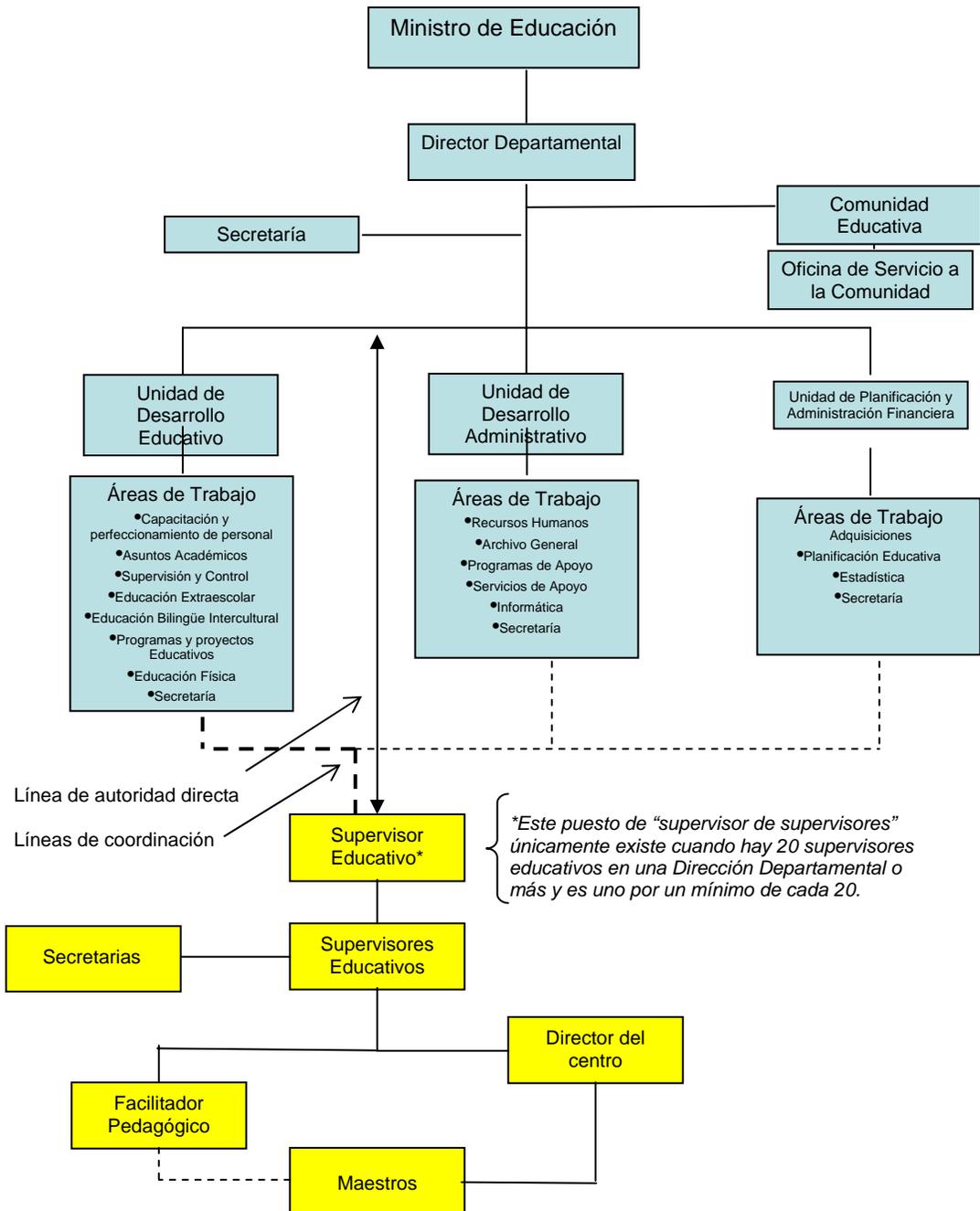
esta forma, se reduce el tiempo de recolección y se elimina la duplicidad de informes y esfuerzos. Al mismo tiempo, se facilita la toma de decisiones por medio de datos. Se entiende que el trabajo inicial de programación y capacitación es lento, pero en poco tiempo, el beneficio es evidente. Inclusive, el director escolar deberá recolectar muchos de estos datos, utilizando en paralelo la misma tecnología.

Con las propuestas de reorganización, reenfoque, reingeniería, reducción, e incremento en la eficiencia de los trabajos administrativos, se estima que éstos se reducirán en un 20% de lo actual, dejando este espacio para incrementar el tiempo para el desarrollo de las funciones netamente técnicas.

En la siguiente página se encuentra la Figura 1 que propone una reorganización de la estructura orgánica de las Direcciones Departamentales de Educación. El Supervisor Educativo, por la importancia de sus funciones como enlace directo del MINEDUC con los centros educativos, debe reportar directamente al Director Departamental de Educación. Sus labores se coordinan principalmente con la UDE, pero también con la UDA, UPAF, OSC y otras, tanto a nivel departamental como central. En ningún momento el Supervisor Educativo debe responder a más de una autoridad directa en la dirección departamental de educación o de las dependencias centrales, pero sus labores deben coordinarse con las varias dependencias.

El Director del centro educativo responde directamente al Supervisor Educativo y tiene autoridad directa de los maestros. El Facilitador Pedagógico responde directamente al Supervisor Educativo y tiene una línea de asistencia técnica en coordinación con los maestros.

Figura 1: Organigrama Propuesta de las Direcciones Departamentales



Recomendación de una fórmula para determinar el número de centros por cada supervisor educativo

Para garantizar un trabajo equitativo de los supervisores, se sugiere utilizar una fórmula, relativamente sencilla, como herramienta para la asignación de centros. Como se ha mencionado, en la actualidad, los supervisores tienen una carga de entre 10 y 100 centros educativos con un promedio de aproximadamente entre 30 y 35. Simplemente, son demasiados centros para que los supervisores puedan llevar a cabo sus responsabilidades con un nivel alto de efectividad y apoyo a los centros educativos. En nuestra opinión, los supervisores deben visitar sus centros por lo menos una vez cada dos meses como mínimo absoluto. Para que esto pueda ocurrir, se recomienda un promedio de aproximadamente 20 centros por supervisor, utilizando una fórmula sencilla para ayudar a determinar exactamente cuántos y cuáles centros educativos se asignan a un supervisor.

Tal fórmula debe tener en cuenta varios factores: la distancia al centro en términos de tiempo de viaje y medio de transporte (si hay centros cerca de otros, se podría tener este factor en cuenta y medir desde el centro más cercano, si es un centro parecido, tales como dos escuelas primarias bilingües Kaqchiquel por ejemplo); el tamaño del centro en términos del número de profesores y alumnos; el nivel de funcionamiento general académico de acuerdo con indicadores de desempeño; los aspectos sociolingüísticos del centro y de la comunidad bilingüe <Kaqchiquel, Q'eqchi', Mam, o K'iche'> o monolingüe español, el nivel del centro (pre-primaria, primaria, nivel medio básico), y el área geográfica del centro educativo (se dividirían por zonas hasta donde sea factible); y otros factores que pueden influir en la supervisión, tales como el nivel de cambio de personal del director y de los maestros, historia de conflictos, u otros aspectos que puedan tener importancia.

Los aspectos sociolingüísticos y el nivel del centro se consideran factores cualitativos por no contribuir a la facilidad o dificultad de supervisión, sino a diferencias importantes para tener en consideración al asignar un centro a un supervisor. Los otros factores son valorados por el supervisor actual del centro, ya que esta persona es la más apta para cuantificar el nivel de cambio del personal, y la vida diaria de un centro.

La sugerencia para tal fórmula es:

Distancia = 30 puntos

Tamaño = 20

Desempeño = 30

Otros factores = 20

Factores cualitativos = 0 (no tienen valor asignado)

Total posible = 100 puntos

Para asignar el número de centros por supervisor, se suman todos los puntajes de todos los centros educativos y se calcula el promedio. Por ejemplo, si hay 200 centros educativos con un total de 10,000 puntos. Se divide entre los 10 supervisores (promedio nacional de 20 centros para un supervisor), o sea que cada supervisor tendrá un total de

aproximadamente 1,000 puntos entre sus centros asignados que podría representar entre 15 a 25 centros aproximadamente.

Primer ejemplo: Escuela X

Como primer ejemplo del uso de esta fórmula, Escuela X está ubicada a una distancia mediana cerca de la ubicación del supervisor con transporte relativamente fácil y por lo tanto tiene un puntaje de 8 de los 30 posibles de acuerdo con una tabla. La escuela es relativamente grande con 21 maestros y 678 alumnos y tiene un puntaje de 16 de 20 posibles. La escuela tiene un desempeño académico sumamente bajo con un puntaje de 26 de 30 posibles (nota: la escala de desempeño es al inverso, con más puntos por bajo desempeño para reconocer la necesidad de apoyo). El supervisor de la Escuela X ha cuantificado unos problemas continuos con los padres y con el sindicato, y una tasa de cambio alta de personal docente y directivo con una calificación de 20 de 20 posibles puntos. El total de puntos para la Escuela X es 70.

Distancia	=	8 puntos
Tamaño	=	16
Desempeño	=	26
Otros factores	=	<u>20</u>
Total	=	70 puntos

La Escuela X es monolingüe y es de nivel medio básico y está ubicada en la zona norte de la sede departamental. Por lo anterior, la Escuela X tiene un total de 70 puntos y debe ser asignada a un supervisor quien es monolingüe y tiene experiencia con el nivel medio básico, y que su ubicación está en la zona norte del departamento.

Segundo ejemplo: Escuela Y

Como segundo ejemplo del uso de esta fórmula, la Escuela Y está ubicada a una distancia lejana de la ubicación del supervisor en un área rural con transporte difícil donde el supervisor tiene un tramo a pie inclusive y por lo tanto tiene un puntaje de 28 de los 30 posibles de acuerdo con una tabla. La escuela es relativamente pequeña con 6 maestros y 98 alumnos y tiene un puntaje de 9 de 20 posibles. La escuela tiene un desempeño académico muy bajo con un puntaje de 24 de 30 posibles (nota: la escala de desempeño esta al inverso, con más puntos por bajo desempeño para reconocer la necesidad de apoyo). El supervisor de la Escuela Y ha cuantificado pocos problemas laborales y/o comunitarios, pero si hay una tasa de cambio alta de personal docente y directivo con un puntaje de 12 de 20 posibles. El total de puntos para la Escuela Y es 73.

Distancia	=	28 puntos
Tamaño	=	9
Desempeño	=	24
Otros factores	=	<u>12</u>
Total	=	73 puntos

La Escuela Y es bilingüe Kaqchiquel y es de nivel preprimaria y primaria y ubicada al suroeste de la sede departamental. El director es maestro con grado. Por lo anterior, la Escuela Y tiene un total de 73 puntos y debe ser asignada a un supervisor quien es bilingüe Kaqchiquel y tiene experiencia con comunidades rurales y escuelas primarias, y está ubicado en la zona suroeste del departamento.

Este mismo cálculo se utilizará también para ubicar a los Facilitadores Pedagógicos. En este caso, los facilitadores estarán ubicados en los centros con más alto puntaje (más necesidad), y posiblemente trabajarían con más de un supervisor. Lógicamente, los factores cualitativos entrarán en la decisión también.

Centros Educativos Privados

En el caso de los centros educativos privados, no está previsto el trabajo técnico intensivo incluido en esta propuesta. Por lo tanto, los centros educativos privados necesitan mucho menos tiempo en la supervisión educativa y se recomienda unos 35 – 45 centros educativos privados por supervisor, o sea el doble de lo asignado generalmente, utilizando la misma fórmula, pero dividiendo los factores por dos para su asignación, o sea que la fórmula contempla un valor de 50% para los centros privados. Por otra parte, se recomienda que se considere una rotación periódica del Supervisor Educativo responsable por un centro privado. Es decir, los centros privados tendrán cambio de supervisor educativo cada dos años como ejemplo.

Selección del Supervisor Educativo

Debido a la gran importancia del papel del supervisor en ser el encargado de la educación de todo un distrito, la selección es de importancia vital y debe llevarse a cabo por oposición. Se recomienda un proceso de varias etapas, para poder asegurar los mejores candidatos.

Primero, se procede al reclutamiento de supervisores basado en el perfil establecido (ver Apéndice A para el perfil ideal del Supervisor Educativo). Se debe de buscar medios para publicar el anuncio con una cobertura lo más amplia posible. Los candidatos que sean los más cercanos al perfil, es decir, que reúnan una mayor parte de los requisitos, se seleccionan para la segunda etapa, que es de entrevistas. Las entrevistas deben utilizar un formulario de evaluación y comentarios con una serie de preguntas escritas. Se sugiere que las preguntas sean basadas en el perfil, además de situaciones reales que se encuentran en el trabajo diario de un supervisor educativo. Por ejemplo, puede haber preguntas de escenarios, tales como, “En el caso de llegar a una escuela y en ese momento hay un conflicto entre el director y un padre de familia, ¿qué haría usted?” “Usted llega a una escuela de nivel medio y se da cuenta que los maestros en su mayor parte no dan más del mínimo de su parte. El director del centro está ausente a menudo. Qué haría usted?” “Describa en detalle su visión de un centro educativo con buen funcionamiento.” y otras preguntas parecidas que darían una idea de la preparación y conocimiento del candidato.

Debe haber por lo menos dos entrevistas. Se recomienda la primera entrevista con un panel de un mínimo de dos supervisores actuales además de otras dos personas a nivel departamental. Después de las entrevistas con los candidatos para el puesto, los miembros del panel hacen una evaluación y una recomendación sobre los candidatos, y los pasan al Director Departamental de Educación. El Director Departamental de Educación decide a qué candidatos entrevistar y de igual manera, hace una evaluación de los candidatos.

Después de las dos entrevistas, los candidatos escogidos para seguir en el proceso, recibirán un contrato de prueba de dos meses y recibirán una primera formación (la inducción de un supervisor educativo). Después de la inducción, se recomienda que el candidato (aún no es supervisor) acompañe a otro supervisor en su puesto por lo menos dos semanas. Luego el Director Departamental de Educación toma una decisión de ofrecer al candidato un puesto de supervisor, sujeto a una evaluación antes de cumplir dos meses. Si el candidato pasa la primera evaluación, el Director Departamental de Educación se reúne con el supervisor nuevo, comentándole de las fortalezas y áreas para crecimiento profesional que salieron de la evaluación y se le ofrece un contrato por un año, antes del cual, se le hace una evaluación más exhaustiva, y otra reunión de evaluación formativa. Si el supervisor es considerado apto para seguir, se toma la decisión de ofrecerle un nuevo contrato por el año siguiente.

De tal manera, con un proceso estructurado, se pueden hacer una mejor selección de los candidatos a estos puestos. Es importante destacar que aún cuando hay un puesto vacante, no se debe ofrecer un puesto a un candidato que no muestra durante el proceso de selección que reúne los requisitos de un excelente supervisor. Se reconoce que el candidato tal vez no posee todas las características y conocimientos; sin embargo, durante el proceso descrito se verá claramente que es un candidato que seguirá aprendiendo y contribuirá muy positivamente a la labor de supervisión. Se espera que todo supervisor llegue al perfil ideal dentro de un año en el puesto, mediante haber recibido la inducción, al menos dos capacitaciones, y una reunión de evaluación formativa.

La inducción y capacitación del Supervisor Educativo

Se recomienda una inducción y capacitación para todos los Supervisores Educativos (SE) aunque hayan estado en el trabajo por algún tiempo, debido a la reingeniería de funciones administrativas y el nuevo enfoque en la parte técnica. La inducción tendrá una duración de cinco días y se realizará a nivel departamental. La capacitación tendrá duración de tres días y se realizará cada tres meses de acuerdo con un calendario de capacitación. Cada Dirección Departamental de Educación tendrá la responsabilidad de la inducción y capacitación contando con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC quienes serán responsables de la autoría, apoyo, y evaluación de estos procesos. Esto no excluye evaluaciones internas o externas independientes.

En lo posible, la inducción y capacitación se deben organizar por periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades practicas relacionados directamente con la capacitación recibida. Se entiende que los temas de la inducción son introductorios y será necesaria una capacitación mas profunda con el tiempo.

Debido a la relación y al carácter común de algunos de los temas, es muy recomendable manejar parte de la inducción y capacitación de los tres grupos (Supervisores Educativos, Directores y Facilitadores Técnicos) en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por su puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

Los temas y sus principales contenidos son:

1. El supervisor tiene que tener una visión de las escuelas que supervisa y al mismo tiempo apoyar a los directores para llegar a una visión compartida con sus maestros.
 - Liderazgo educativo, visión, relaciones interpersonales, manejo de grupos y el cocheo educativo.
2. El supervisor tiene que limitar y/o hacer más eficiente su tiempo en la parte administrativa para poder dedicar más tiempo a la parte técnica.
 - Uso de tecnología de eficiencia, planeación educativa, leyes y reglamentos, uso de datos para toma de decisiones.
3. El Supervisor Educativo asumirá las funciones, junto con el Director del centro educativo, del Facilitador Pedagógico después de tres años (cocheo en los aulas)
 - La reforma curricular, técnicas de enseñanza, aprendizaje y capacitación; medición de aprendizaje, y el cocheo en las aulas

Existen más detalles sobre la inducción y capacitación de los Supervisores Educativos en el Apéndice D. También hay módulos para la inducción y capacitación de los mismos.

EL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO

El perfil ideal del Director del Centro Educativo

“La dirección de una escuela es el centro de muchas decisiones que impactan a la comunidad educativa a la que pertenece; en ella el director realiza cotidianamente una labor que contiene muchas funciones de organización, administración, planeación pedagógica y didáctica, de control escolar, de extensión educativa, entre otras. La relevancia de este componente de la administración y supervisión escolar implica el desarrollo de habilidades pertinentes para ofrecer y garantizar calidad en el servicio educativo que se brinde en la escuela, tarea nada sencilla debido a la gran variedad de responsabilidades a cubrir” (Ministerio de Educación, 2004).

El Director (DE) de cada centro educativo tiene un papel fundamental como continuidad de este proyecto. Tiene características y conocimientos muy parecidos al Supervisor Educativo, sin embargo, no requeridas al mismo nivel de competencia. En cuanto a liderazgo, el DE debe saber formar una visión con sus maestros y un plan para llegar a esa visión, tener integridad, tener alta capacidad de autogestión, y ser flexible. En el área administrativa, debe poder organizar sus funciones diarias y los planes y proyectos del centro educativo, y debe conocer los reglamentos relevantes de su dirección. En cuanto a la parte académica, habrá funciones nuevas tales como un conocimiento profundo del nuevo modelo curricular y las técnicas de enseñanza constructivista. También el DE debe conocer bien a fondo la situación educativa de su localidad. En el caso de ser DE de una escuela bilingüe el DE debe hablar y escribir el idioma de la escuela. Se espera que el DE, después de recibir inducción y capacitación, se encargará del coqueo de los maestros en las etapas de refuerzo y consolidación del proyecto. Por lo tanto, va a ser muy importante la permanencia en el puesto por varios años, puesto que el DE es el que da la continuidad de este proyecto. Hay una lista más completa del perfil preferido en el DE en el Apéndice B. Cabe anotar que el DE del centro educativo no tendrá todos los conocimientos al entrar en el servicio hasta terminar con la etapa de inducción y las primeras etapas de capacitación durante su primer año de servicio.

La reorganización de las funciones del Director del centro educativo

Los Directores actuales de los centros educativos del país tienen una gran variedad de formación y experiencia en su puesto. Por lo tanto, las funciones actuales de un director, fuera de las más básicas requeridas por el MINEDUC, pueden tener un enfoque equivocado, ya que debe de ser el líder educativo, en todo sentido, del centro que dirige. Para que este líder pueda trabajar efectivamente, debería existir algún mecanismo que lo permita, estimule, y apremie para permanecer en el puesto por varios años, recibir una inducción adecuada, y una capacitación continua. En la actualidad, no existe tal mecanismo. Por lo tanto, se recomienda considerar la posibilidad de un bono adicional por cada año de servicio como director, además de un bono por excelencia, si cumple con sus funciones en una forma sobresaliente. Si esto no es posible, entonces hay que pensar en un bono por cada capacitación que recibe. De alguna forma, hay que garantizar una

permanencia y calidad de los Directores. Con la permanencia garantizada en cierta forma, la continuidad del cambio al nuevo modelo curricular tiene muchas más probabilidades de éxito.

En palabras del Ministerio de Educación: “Urge un líder educativo que comparta participativamente su autoridad, que se centra en la problemática de los procesos de enseñanza-aprendizaje, que es capaz de poner en marcha los procesos de discusión necesarios para que el centro educativo tenga su propio proyecto educativo, que es capaz, igualmente de formar y poner en marcha equipos de trabajo cooperativos, base para la elaboración y puesta en práctica del proyecto educativo participativo “ (2004).

Si la permanencia no es el caso, se tendría que pensar en dos alternativas:

1. El supervisor educativo se encarga de la supervisión y coqueo en las aulas, o
2. El Facilitador Pedagógico se considera como puesto permanente.

Ninguna de estas dos alternativas es recomendada. Para que haya un cambio en las aulas hacia el nuevo modelo curricular, tiene que haber un impulso inicial y un líder que está todos los días en el centro educativo para asegurar la continuidad del proceso. Así que la recomendación es que se busque la forma de garantizar una tasa de permanencia más alta para los Directores de los centros educativos. Esto sería la reorganización más importante de sus funciones.

Selección del Director del centro educativo

En la actualidad, no hay un método de selección de los Directores de cada centro educativo a pesar del papel vital que juegan en la calidad educativa y aspectos administrativos. Se recomienda que se busque un mecanismo de selección de inmediato, por oposición. Tal vez el mejor mecanismo es lo planteado anteriormente: Un bono por permanencia en el puesto, o un bono por excelencia, o un bono por cada capacitación recibida. En esta forma se reconoce el trabajo y capacitación adicional. Se entiende que en ningún momento es un mecanismo perfecto, ya que no garantiza que los mejores candidatos y/o Directores estén en el puesto.

Por otra parte, una posibilidad que se considera factible es que las personas que reciben una inducción adecuada, una capacitación continua, y asumen el papel de líder en su centro educativo se motiven para mejorar y dar lo mejor de su parte. La teoría de “motivación/higiene” de Herzberg (1959) y/o la de “pirámide” de Abraham Maslow (1954) podrían entrar en vigor con los Directores que se sienten “auto-realizados” por su papel nuevo y mucho más importante. Definitivamente hay muchos ejemplos de gente común y corriente en este mundo que llegan a hacer cosas importantes porque algo les dio una fuerte motivación interna.

Inducción y capacitación del Director del centro educativo

Se recomienda una inducción y capacitación para todos los Directores de los centros educativos aunque hayan estado en el trabajo por algún tiempo, debido a que no han recibido nunca una inducción a sus labores y tampoco han tenido una capacitación adecuada para sus necesidades como líderes del proceso educativo en sus centros.

La inducción tendrá una duración de cinco días y se realizará a nivel departamental. La capacitación tendrá duración de tres días y se realizará cada tres meses de acuerdo con un calendario de capacitación. Cada Dirección Departamental tendrá la responsabilidad de la inducción y capacitación contando con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC quienes serán responsables de la autoría, apoyo, y evaluación de estos procesos. Esto no excluye evaluaciones internas o externas independientes.

En lo posible, la inducción y capacitación de los Directores se deben organizar por periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades prácticas relacionados directamente con la capacitación recibida. Se entiende que los temas de la inducción son introductorios y será necesaria una capacitación mas profunda con el tiempo.

Debido a la relación y al carácter común de algunos de los temas, es muy recomendable manejar parte de la inducción y capacitación de los tres grupos (Supervisores Educativos, Directores y Facilitadores Pedagógicos) en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por su puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

Los temas y sus principales contenidos son:

1. El Director tiene que llegar a una visión de la institución compartida con los maestros y con la comunidad
 - Liderazgo educativo, visión, relaciones interpersonales, manejo de grupos y el coqueo educativo.
2. El Director es el encargado del buen funcionamiento de la institución
 - Planeación educativa, leyes y reglamentos, uso de datos para toma de decisiones, herramientas técnicas para apoyar su trabajo
3. El Director asumirá algunas de las funciones del Facilitador Pedagógico después de tres años (coqueo en los aulas) compartido con el Supervisor Educativo
 - La reforma curricular, técnicas de enseñanza, aprendizaje y capacitación; medición de aprendizaje, y el coqueo en las aulas

Se encuentran más detalles sobre la inducción y capacitación de los Directores en el Apéndice E. También hay detalles adicionales en módulos aparte para la inducción y capacitación de los mismos.

EL FACILITADOR PEDAGÓGICO

El perfil ideal del Facilitador Pedagógico

El Facilitador Pedagógico (FP) es el catalizador de proceso de cambio en las aulas al nuevo modelo curricular. Su puesto es temporal, de 3 años únicamente, ya que el proceso de cambio se manejará por el SE a nivel regional y el DE a nivel local. Las características y conocimientos más importantes del FP son de tener una visión de una escuela y un aula constructivista y una clara idea de cómo llevar la escuela y sus maestros a esa visión. Por lo tanto, el FP es un “maestro de maestros”, que por sus conocimientos y relaciones humanas, es respetado por los que reciben su apoyo. Debe organizarse fácilmente, ya que su trabajo es de trabajar en escuelas todos los días a excepción de cuando recibe capacitación. Sus funciones más importantes es ser quien enseña las técnicas constructivas del nuevo modelo curricular a cada maestro y a cada director. En el caso de trabajar en escuelas bilingües, debe tener dominio del idioma. Hay una lista más completa del perfil preferido en el Apéndice C. Cabe anotar que el FP no tendrá todos los conocimientos y características al entrar en el servicio hasta terminar con la etapa de inducción y las primeras etapas de capacitación.

Puesto que el Facilitador Pedagógico tendrá una riqueza de experiencia y conocimiento al terminar los tres años de su labor, se recomienda que se considere la creación de Aulas Laboratorios, en donde los Facilitadores Pedagógicos pueden regresar a sus escuelas como Maestros Modelos con un reconocimiento económico y una labor de capacitación y apoyo continuo en su propia escuela.

Las funciones del Facilitador Pedagógico

Como se menciona en el perfil ideal del FP, las funciones son de un agente de cambio a nivel aula y escuela en la parte técnica. El FP tiene como su función más importante visitar aulas y hacer el coqueo de maestros todos los días de la semana. El lugar del FP es en los centros educativos, no en una oficina. De hecho, se recomienda que el FP no tenga un lugar ni en la dirección departamental, ni en una escuela. El Supervisor Educativo del distrito es el encargado de asegurar que el FP dispone de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo con calidad, eficiencia y eficacia. Sin embargo, su mayor recurso son los libros de texto e instrumentos del nuevo modelo curricular. De allí es de donde saca las lecciones muestras para presentar en frente de los maestros.

Para ser más preciso, las funciones son:

- Trabajar en los centros escogidos con la fórmula antes presentada
- Trabajar bajo la coordinación del Supervisor Educativo del distrito
- Presentar lecciones muestras a la planta de maestros en cada centro
- Presentar lecciones muestras a nivel aula
- Observar y utilizar el coqueo con maestros a nivel aula

- Trabajar con el Director del centro educativo para que asuma las funciones anotadas arriba
- Informar al Supervisor Educativo de sus labores con una periodicidad continua
- Asistir a las capacitaciones brindadas para su posición

Para entender mejor las funciones del FP, tal vez ayude una explicación de una visita típica a una escuela.

Una visita típica a una escuela:

Antes de la visita: El SE y el FP planean las visitas y avisan a los DE con suficiente tiempo para que se preparen él y los maestros. Al mismo tiempo aprovechan para explicar el proyecto en suficiente detalle para que el DE pueda informar a sus maestros. Anterior a la visita del FP, el DE avisa a los maestros que los alumnos deben llegar una media hora tarde, con excepción de un grupo escogido para recibir una lección muestra. El DE asegura los alumnos y todos los maestros caben en el aula escogida. El grado escogido es a discreción del DE, si el FP o el SE no han dado indicaciones al contrario.

La lección muestra: El SE acompaña al FP en la primera visita. Llegan idealmente antes de empezar el horario escolar. El FP tiene ya listo lo necesario para la lección. Al empezar, el FP explica a los maestros y a los alumnos el objetivo de la lección y la técnica de enseñanza que se va a utilizar, y cualquier punto clave para que los maestros se fijen con la atención del caso.

En seguida, el FP empieza y da una lección corta de 15 a 20 minutos utilizando una técnica específica y fácil de observar. Al termino de la lección, les da una tarea breve a los alumnos para reforzar y para mantenerlos callados y ocupados durante una breve sesión de preguntas y respuestas.

El cocheo en cada aula: Los maestros van a sus aulas y reciben a sus alumnos. El FP visita la primera aula y pide el maestro que practique la técnica aprendida con una lección (o la misma lección de la muestra o una lección apropiada para el grado) de aproximadamente 10 a 20 minutos, dependiendo de la complejidad de la técnica (se empieza con técnicas sencillas). Al término de la lección, el maestro pone una tarea a los alumnos y se reúne con el FP para escuchar sus comentarios y o responder a preguntas. En ciertos casos, y en un ambiente de confianza, el FP podría parar la lección y dar pautas al maestro directamente. Esto siempre y cuando exista un entendimiento que no es crítica, sino apoyo (este es el cocheo en sí). Luego, el FP va a la siguiente aula y repite el proceso hasta terminar con todos los maestros.

Alternativa a la lección muestra: En vez de dar una lección para todos los maestros, el FP podría dar una breve muestra en cada aula al entrar y entonces el maestro lo practicaría. Este modelo puede servir o cuando no hay posibilidad de dar una lección de muestra a todos los maestros al principio de la visita. No es un modelo tan eficiente por el tiempo gastado en repetir una lección muestra en cada aula. Sin embargo, cuando

existe la necesidad de diferenciar la capacitación para uno o varios maestros, este modelo es muy funcional.

Construir modelos de enseñanza nuevos: El FP presenta una técnica en forma aislada para poder simplificar el proceso. Sin embargo, con el tiempo, se utilizarán técnicas más complejas, o se combinarán técnicas para construir un modelo poco a poco de la verdadera enseñanza constructivista. Así se utiliza la estrategia de construir sobre las técnicas ya aprendidas para avanzar. Por esta razón, es importante reconocer que unas nuevas técnicas de enseñanza, especialmente las de un modelo constructivista que es muy lejano del modelo existente, se deben de enseñar en pedazos pequeños, pero con un progreso continuo hacia un total.

Periodicidad de visitas: Lo ideal en este modelo de coqueo es una visita a un centro cada dos semanas del FP para poder dar un seguimiento continuo al proceso, evaluar progreso, y enseñar nuevas técnicas en el momento apropiado. Luego de la etapa intensiva, las visitas de refuerzo podrán ser de menos regularidad, o sea cada 8 semanas. En la etapa de consolidación, se podrán hacer las visitas cada 10 semanas. Lo importante es que en cada etapa, existe retroalimentación directa al maestro. En una sección posterior, se presentarán las tres etapas del proyecto en más detalle.

Selección del Facilitador Pedagógico

Debido a la gran importancia del papel del Facilitador Pedagógico en ser un agente de cambio positivo en los centros educativos, la selección es de importancia vital. Se recomienda un proceso riguroso de varias etapas, para poder asegurar la escogencia de los mejores candidatos.

Utilizando un proceso de oposición, primero, se hace el reclutamiento de Facilitadores Pedagógicos con base en el perfil establecido. Se debe de buscar medios para extender el anuncio a una cobertura lo más amplia posible, contando con la colaboración de los Supervisores Educativos y Directores, con el fin de encontrar candidatos entre los maestros ejemplares del departamento. Los candidatos que son los más cercanos al perfil escrito, es decir, que reúnen una mayor parte de los requisitos, se escogen para la segunda etapa, que es de entrevistas.

Las entrevistas deben utilizar un formulario de evaluación y comentarios con una serie de preguntas escritas. Se sugiere que las preguntas sean basadas en el perfil, además de situaciones reales que se encuentran en el trabajo diario de un FP.

Debe haber por lo menos dos entrevistas. Se recomienda la primera entrevista con un panel de un mínimo de 4 personas, con dos de ellos siendo supervisores actuales. Los otros dos deben ser personas vinculadas a los procesos de educación a nivel departamental. Después de las entrevistas con los candidatos para el puesto, los miembros del panel hacen una evaluación y una recomendación sobre los candidatos, y las pasan al Director Departamental. El Director Departamental decide cuales candidatos a entrevistar y de igual manera, les hace una evaluación a los mismos.

Después de las dos entrevistas, los candidatos escogidos para seguir en el proceso, recibirán un contrato de prueba de dos meses y recibirán una primera formación (la inducción de un Facilitador Pedagógico). Después de la inducción, se recomienda que el Facilitador Pedagógico sea observado por lo menos en cinco instancias distintas durante los primeros dos meses por el Supervisor Educativo. Si el FP pasa la primeras evaluaciones, el Director Departamental se reúne con el FP, comentándole de las fuerzas y áreas para crecimiento profesional que salieron de la evaluación y se le ofrece un contrato por un año, antes del cual, se le hace una evaluación más exhaustiva, y otra reunión de evaluación formativa. Si el FP es considerado apto para seguir, se toma la decisión de ofrecerle un nuevo contrato por un año o indefinido.

De tal manera, con un proceso estructurado, se pueden hacer una mejor selección de los candidatos a estos puestos. Es importante destacar que aún cuando hay un puesto vacante, no se debe ofrecer un puesto a un candidato que no muestra durante el proceso de selección que reúne los requisitos de un excelente Facilitador Pedagógico. Se reconoce que el candidato tal vez no tiene todas las características y conocimientos, sin embargo, durante el proceso se verá claramente si es o no un candidato que seguirá aprendiendo y contribuirá muy positivamente a la labor de la capacitación de maestros. Se espera que todo FP llegue al perfil ideal dentro de un año en el puesto y haber recibido la inducción, al menos dos capacitaciones, y una reunión de evaluación formativa.

Inducción y capacitación del Facilitador Pedagógico

Aunque el Facilitador Pedagógico escogido para el puesto sea un maestro excelente, una inducción y capacitación continua no es menos necesaria. La inducción tendrá una duración de diez días (cinco días con los SE y DE y cinco días solos) y se realizará a nivel departamental. La capacitación tendrá duración de dos días y se realizará cada dos meses de acuerdo con un calendario de capacitación. Cada Dirección Departamental tendrá la responsabilidad de la inducción y capacitación contando con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC quienes son autores, apoyo, y evaluadores de estos procesos.

En lo posible, la inducción y capacitación se deben organizar con periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades prácticas relacionadas directamente con la capacitación recibida. Se entiende que los temas de la inducción son introductorios y será necesario capacitación más profunda con el tiempo.

Debido a la relación de algunas de los temas, es muy recomendable manejar la parte de la inducción y capacitación de los tres grupos (Supervisores Educativos, Directores y Acompañantes Técnicos) en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por su puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

Los tres temas y sus mayores contenidos son:

1. El Facilitador Pedagógico tiene que tener una visión pedagógica para las escuelas en y cada aula donde capacita a los maestros
 - Liderazgo educativo, visión, relaciones interpersonales, manejo de grupos y el coqueo educativo
2. El Facilitador Pedagógico tiene que organizar su tiempo para estar un máximo de tiempo en las aulas apoyando a los maestros
 - Técnicas de organización, toma de decisiones, reglamentos pertinentes
3. El Facilitador Pedagógico es el encargado de llevar las técnicas de enseñanza para la nueva reforma curricular a cada aula en cada escuela
 - La reforma curricular, técnicas de enseñanza, aprendizaje y capacitación; medición de aprendizaje, y el coqueo en las aulas

Tres figuras, una visión

Un aspecto de suma importancia, que no se puede dejar de reiterar vez tras vez, es que todo el proceso de reclutamiento, selección, formación, y organización de los labores del Supervisor Educativo, del Director de cada centro educativo, y del Facilitador Pedagógico, está enfocado hacia la creación de una visión de cómo debe y puede estar funcionando cada escuela y cada aula en Guatemala. La creación de tal visión, con una alineación de funciones y de prioridades, y con una capacidad alcanzada por medio de capacitación continua, darán el éxito a esta propuesta y lo hará realidad. Se sabe muy bien que la sinergia de toda comunidad trabajando hacía metas comunes puede realizar cosas antes consideradas imposibles. Una visión que les engendra una motivación, que los une como espíritu común, es el poder humano más fuerte y la herramienta más importante para nosotros que tenemos el reto más grande del mundo: Preparar a la juventud a hacer un mundo mejor. Esto y nada menos forma el fundamento de esta propuesta.

Selección de los centros educativos

Una parte de la filosofía atrás de esta propuesta es trabajar con los centros más necesitados primero. Por lo tanto, la fórmula que se recomienda para determinar el número de centros está diseñada de tal forma que se puede utilizar para la selección de los centros más necesitados. La fórmula en sí tiene un 30% destinado al desempeño de cada centro educativo. Además, hay un 20% adicional destinado a factores que pueden influir en el desempeño, tales como la falta de permanencia de maestros y/o director. Tomando estos dos factores en cuenta para cada centro en el departamento o distrito escolar, se podría elaborar una lista por puntaje de los centros con más necesidad. Luego, teniendo en cuenta lo anterior y tomando los factores de distancia, tamaño, idioma, nivel, y área geográfica, se podría asignar los centros más necesitados a los Facilitadores Pedagógicos.

Un ejemplo podría ayudar a aclarar el proceso de selección antes referido. La Escuela X tiene 26 puntos de 30 en el desempeño y 20 de 20 en otros factores y por lo tanto tiene mucha necesidad. Seguramente, va a salir muy alta en la lista de los centros muy necesitados. La Escuela Y tiene 24 de 30 en el desempeño y 12 de 20 en otros factores y por lo tanto, tiene una necesidad menor y saldrá en un puesto menor en la lista de los centros muy necesitados. Al finalizar la lista por puntaje, luego se utilizarán los factores de distancia, tamaño, idioma, nivel, y área geográfica para asignar los centros más necesitados a los Facilitadores Pedagógicos.

Utilizando esta estrategia, se les dará servicio a los centros más necesitados en el primer año del proyecto, a los de mediana necesidad en el segundo año, y a los de menos necesidad en el tercer año.

Resumen de las tres etapas del proyecto

El Supervisor Educativo coordina y apoya el trabajo del Director del centro y el Facilitador Pedagógico durante cada una de las tres etapas de un año escolar. La estrategia general es cubrir las necesidades mayores primero utilizando la fórmula de selección de los centros explicado en la sección inmediata anterior. En la *Etapas Intensiva*, o sea la primera etapa, el Facilitador Pedagógico visitará los 20 centros de más necesidad en su área de trabajo dos veces cada uno por mes si es posible. Se espera que el SE puede estar presente para presentar al FP a los maestros antes del inicio de la primera sesión. Durante las visitas al aula, se espera que el SE puede asistir a algunas, junto con el Director del centro.

La segunda etapa de un año escolar se llama *Etapas de Refuerzo* y consiste en visitar los mismos centros de la Etapa Intensiva, pero con una periodicidad menor de cada 8 semanas, con el fin de reforzar las técnicas nuevas aprendidas. El Director del centro, que ha acompañado al FP, empieza a asumir poco a poco las funciones de acompañamiento al maestro en el aula utilizando las mismas técnicas de coqueo que ha aprendido con el FP. Al mismo tiempo, el Facilitador Pedagógico empieza con unos 15 centros educativos nuevos, los de mediana necesidad en la Etapa Intensiva.

La tercera etapa, de un año escolar también, se llama *Etapas de Consolidación* y consiste en visitar los primeros 20 centros de la primera etapa, pero con una periodicidad de cada diez semanas con el fin de consolidar las técnicas nuevas aprendidas. El Director del centro, que ha acompañado al FP, asume la mayoría de las funciones de acompañamiento al maestro en el aula utilizando las mismas técnicas de coqueo que ha aprendido con el FP. Al mismo tiempo, el Facilitador Pedagógico entra en la Etapa de Refuerzo con los 15 centros y empieza con unos 15 centros educativos nuevos, los de menor necesidad en la Etapa Intensiva.

En los tres años, los maestros, directores, y supervisores de 45 centros educativos reciben un acompañamiento de alto impacto en las aulas. Los 20 centros de mayor necesidad reciben tres años completos. Los 15 de mediana necesidad reciben dos años y los 10 de menor necesidad, reciben un año.

En resumen, las tres etapas se ven así:

- *Etapa Intensiva* (primer año): El FP visita a 20 centros dos veces al mes con un modelo de coqueo (modelaje de técnicas y asistencia en cada aula). El DE lo acompaña y aprende las técnicas y el modelo de coqueo.
- *Etapa de Refuerzo* (segundo año): El FP visita los 20 centros cada 8 semanas para reforzar las técnicas. El DE asume parte de las funciones de apoyo técnico del FP con los maestros. Al mismo tiempo el FP empieza una Etapa Intensiva con 15 centros nuevos.
- *Etapa de Consolidación* (tercer año): El FP visita los 20 centros iniciales cada 10 semanas para consolidar las técnicas. El DE asume muchas de las funciones de apoyo técnico del FP con los maestros. Al mismo tiempo el FP visita los 15 centros que están en la Etapa de Refuerzo cada 8 semanas y el DE asume parte de las funciones de apoyo técnico del FP. El FP empieza una Etapa Intensiva con 10 centros nuevos.

Al terminar los tres años, por cada FP, 45 centros recibirán apoyo técnico directo en sus aulas y los SE y DE asumirán el papel de apoyo continuo.

La Tabla 1 muestra la relación de visitas del Facilitador Pedagógico a los centros educativos.

Tabla 1: Resumen de las 3 etapas del proyecto del Facilitador Pedagógico

Visitas escolares	Etapa Intensiva <i>(cada 2 semanas = 2.0 por mes)</i>	Etapa Refuerzo <i>(cada 8 semanas = .5 por mes)</i>	Etapa Consolidación <i>(cada 10 semanas = .4 por mes)</i>	Total (visitas al mes)
Año 1	20	0	0	40
Año 2	15	20	0	40
Año 3	10	15	20	35.1
Total Centros Educativos por Facilitador Pedagógico	45			

Uno de los aspectos importante de esta propuesta es la capacitación del Supervisor Educativo y el Director de cada centro para asumir las funciones de supervisión y coqueo directo en las aulas.

La Tabla 2 muestra el cambio de responsabilidad gradual del Facilitador Pedagógico hacía primariamente el Director del centro y también hacía el Supervisor Educativo del distrito.

Tabla 2: Cambio de responsabilidades del coqueo en las aulas

Responsable	Etapa Intensiva <i>Primer año</i>	Etapa Refuerzo <i>Segundo año</i>	Etapa Consolidación <i>Tercer año</i>
Supervisor			
Director			
Facilitador Pedagógico			

- = No hay responsabilidad del coqueo
- = Mediana responsabilidad del coqueo
- = Alta responsabilidad del coqueo
- = Responsabilidad directa del coqueo

Apoyo logístico

El apoyo logístico, como se ha mencionado antes, no es adecuado para el trabajo actual, y mucho menos para cubrir las necesidades de este proyecto. Serán necesarios gastos adicionales para poder brindar apoyo logístico a los Supervisores Educativos, tales como equipo electrónico necesario para la reingeniería, teléfono, gastos de viaje/viáticos, gastos de inducción y capacitación, y otros. Al mismo tiempo, habrá gastos para la capacitación del Director de cada centro y el Facilitador Pedagógico, tales como la capacitación y los gastos de viaje. En la sección de la propuesta nacional se encuentran tres escenarios (el actual, el ideal, y el recomendado) con sus respectivos detalles y cálculos.

Evaluación del proyecto y de los procesos

Se recomienda que se diseñe e incorpore una evaluación con indicadores de procesos, resultados, e impactos antes de empezar el proyecto, de preferencia por terceros. De tal forma, esto ayudaría a clarificar las metas aún más para el Ministerio. Si el Ministerio opta por un piloto de los tres departamentos (Baja Verapaz, El Progreso, y Sololá), se recomienda no solamente la evaluación antes mencionada, sino por cada año/etapa del proyecto y también por departamento.

El primer año de la evaluación debe incluir todos los procesos de selección, inducción, capacitación, las funciones de las figuras, además de los resultados del acompañamiento en el aula después del primer año de la Etapa Intensiva, además de los costos del proyecto hasta la fecha.

En cuanto a la evaluación del desempeño del personal del proyecto, el Director Departamental de Educación está a cargo de la evaluación del Supervisor Educativo de acuerdo con las fechas mencionadas en la sección sobre selección. En cuanto a la evaluación continua del proyecto y sus participantes, el Supervisor Educativo, como coordinador del Facilitador Pedagógico, es el encargado de evaluar la efectividad del proceso en cada centro, además del papel más grande que debe asumir el Director del centro. Estas evaluaciones son a nivel interno del Ministerio, pero deberían estar incluidos en la evaluación general.

Posibles peligros y problemas en la implementación de este proyecto

El primer peligro y el más grande en este proyecto es que no se haga nada con la franja de supervisión educativa, y la situación actual continúe igual. Los niños de este bello país de Guatemala merecen una atención mayor y una educación mejor de la que reciben, y el cambio tiene que empezar con los supervisores, quienes son el enlace oficial con las escuelas del país.

Otro peligro que pudiera ocurrir es empezar el proyecto y no continuarlo hasta el final. Aunque la primera etapa está programada para empezar cambios sustanciales, se necesitan los tres años para poder realizar la consolidación, especialmente en las escuelas más necesitadas en el país.

Otro riesgo podría ser la posible politización de algunos procesos, especialmente los de selección de los supervisores y las otras posiciones. Es importante que se utilice un proceso de selección por oposición claro y riguroso para los Supervisores Educativos y los Facilitadores Pedagógicos.

Y también otro peligro sería la no evaluación del proyecto, o la evaluación parcial o tardía. La evaluación juega un papel importante, dando oportunidad de adoptar las decisiones y aplicar las medidas pertinentes y oportunas.

En cuanto a problemas que pudieran ocurrir, hay que estar atento siempre a la profundidad con que se aborda o trata cada elemento de la propuesta, y este proyecto es nada menos que una reforma sustancial. Las investigaciones muestran claramente que uno de los problemas grandes en la educación es la superficialidad de las reformas y por lo tanto, la imposibilidad (inhabilidad) de llegar a las metas propuestas. Consecuentemente, se recomienda un “campeón” para este proyecto, es decir, una persona que se adueñe o apropie de los procesos y los resultados esperados.

Propuesta para la Implementación del Proyecto a Nivel Nacional

La supervisión educativa es un factor determinante en el proceso de desarrollo y mejoramiento del sistema educativo, considerándosele como “la columna vertebral” del mismo (Ministerio de Educación, 2004). Por lo tanto, para poder mejorar la educación en las aulas del país, hay que empezar con la franja de supervisión educativa a nivel nacional. Esta sección de la propuesta contiene los detalles para la implementación del proyecto y está dividida en tres escenarios: 1) El escenario actual, 2) El escenario ideal, y 3) El escenario recomendado.

Se han presentado sugerencias en secciones anteriores de este documento para la reorganización de las funciones del SE, el número promedio de centros para cada supervisor, y la necesidad de incorporar el Director de cada centro educativo y un nuevo puesto temporal de un Facilitador Pedagógico, además de una inducción y capacitación continua para que el proyecto pueda propiciar el éxito deseado.

No se han presentado hasta ahora muchos detalles de otros factores tales como el apoyo logístico de estas figuras, incluyendo un lugar o espacio para oficina del supervisor educativo, un escritorio, archivador, teléfono de oficina, fax, teléfono celular, computadora con conexión al Internet, una Palm, útiles y suministros de oficina que regularmente se utilizan, una secretaria, transporte y/o viáticos, inducción y capacitación y apoyo logístico de Directores, y apoyo técnico a maestros con el apoyo logístico necesario para este rubro, más cualquier otro gasto necesario.

Se presentarán tres escenarios con los detalles en cada uno, incluyendo estimaciones de costos, para que el Ministerio de Educación pueda adoptar una decisión y las acciones que considere pertinentes con la información proporcionada.

Escenario Actual

Este escenario asume ningún cambio en la situación actual de la supervisión educativa y por lo tanto, no representa ningún gasto de dinero adicional. Sin embargo, seguir con la situación actual no significa prácticamente un avance significativo en la educación de los niños guatemaltecos, y no se logrará la entrega de las técnicas del nuevo modelo curricular a las escuelas. En la sección de antecedentes, se presentó un resumen de la situación actual del supervisor educativo en relación a su rol, responsabilidades, carga de trabajo, inducción y capacitación, y fortalezas y debilidades, y por lo tanto no se repetirá aquí.

SUELDOS Y SALARIOS

En este rubro van los elementos que afectan el total de los sueldos y salarios, tales como el número de centros por Supervisor Educativo, el número total de SE, un bono para el Director del centro, y el apoyo técnico a las escuelas (Facilitador Pedagógico). También se incluyen los gastos de transporte y viáticos del Supervisor Educativo y el Facilitador Pedagógico.

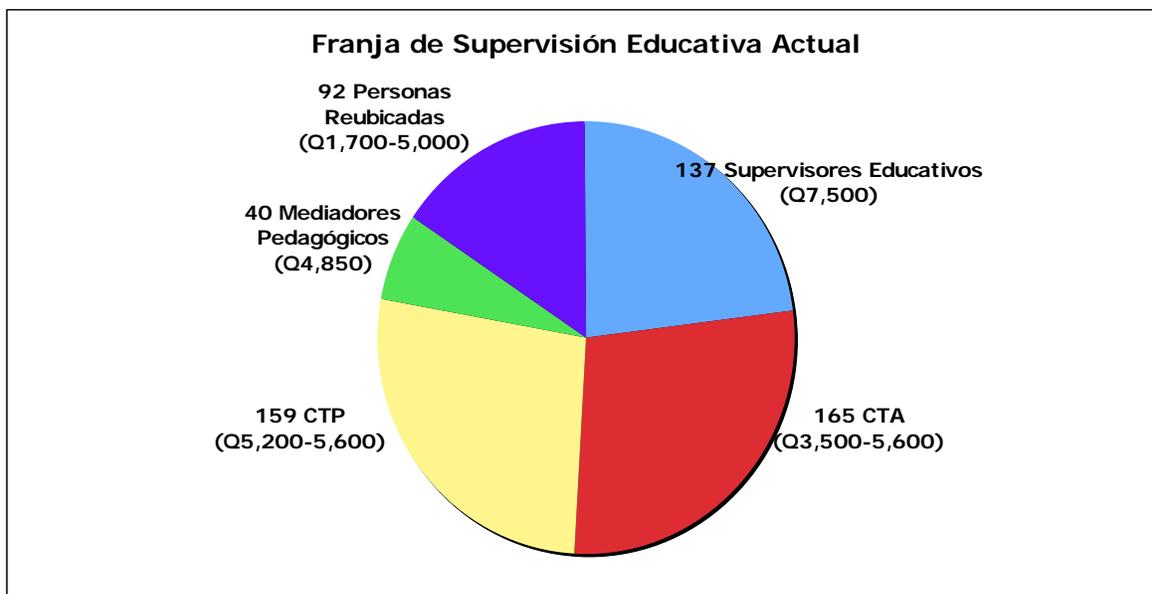
A. Numero de centros educativos por Supervisor Educativo

De 10 hasta más de 100 con un promedio alrededor de 35 a 45 entre centros oficiales y privados hasta nivel medio.

B. Franja de Supervisión Educativa actual

Con base en informaciones directamente recabadas de las Direcciones Departamentales de Educación, durante el período de este estudio, se estableció que actualmente en el Ministerio trabajan 593 personas realizando “supervisión educativa” en el país, clasificados así: Supervisores Educativos (137), Coordinadores Técnicos Administrativos (CTA) (165), Coordinadores Técnicos Pedagógicos (CTP) (159), Mediadores Pedagógicos (40), y personal reubicado (92). En las entrevistas y consultas llevadas a cabo se indicó que algunas de estas personas no tienen centros educativos asignados ni hacen el trabajo de supervisión. Se ha calculado el costo de los sueldos y salarios más beneficios de los 593 supervisores en aproximadamente Q 50.3 millones. Se determinó también que el Ministerio dispone de 200 plazas vacantes para el puesto nominal de Supervisor Educativo, puestos que se han dejado de ocupar o llenar en tanto se fortalece el sistema. La Figura A muestra las varias figuras de la franja de supervisión y su rango actual de sueldos y salarios.

Figura A: La Franja de Supervisión Educativa Actual y Rango de Sueldo



Fuente: Cuadro Nómina de Personal Franja Nacional de Supervisión Educativa, 22 Direcciones Departamentales de Educación (Apéndice H)

C. Director del centro educativo

En la actualidad, el Director del centro educativo no recibe ninguna remuneración por sus labores de dirigencia.

D. Apoyo técnico a maestros

De igual manera, existe poco apoyo técnico del supervisor a los maestros por las diversas razones antes expuestas. En las visitas de campo a centros educativos del Departamento de Chimaltenango, se encuentra la figura denominada “OTEBI” (Orientador Técnico de Educación Bilingüe Intercultural) quien proporciona orientación técnica a los maestros de algunas escuelas bilingües en el país

E. Transporte y/o viáticos:

Hay muy pocos Supervisores Educativos con medio de transporte para desarrollar su trabajo, tales como motos o carros. Algunos reciben gastos de viaje como bono, pero hay otros que no reciben gastos de viaje ni tienen transporte para desplazarse a las escuelas. Este rubro incluye gastos de transporte, hospedaje y alimentación necesarios durante sus labores.

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

En estos rubros se incluyen todos los gastos de la inducción y capacitación del Supervisor Educativo, el Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico.

F. Inducción

En el momento no existe ninguna inducción formal, por lo tanto no hay ningún costo asociado.

G. Capacitación

La capacitación es muy esporádica y varía entre departamentos. Por lo tanto, no se sabe el costo actual, pero se calcula que es mínima.

APOYO LOGÍSTICO

En este rubro, se calcula el apoyo de varios elementos. Cabe anotar que la situación actual varía muchísimo en donde hay supervisores que tienen varios de los elementos mencionados abajo y otros que no tienen prácticamente nada. Consecuentemente, los comentarios son muy generalizados.

H. Secretaria para el Supervisor Educativo

En la actualidad hay muy pocos supervisores con ayuda secretarial formal.

I. Oficina

1. Local de oficina: algunos supervisores trabajan en la dirección departamental y otros tienen un espacio en un centro educativo. Hay muchos supervisores sin un espacio de oficina.
2. Escritorio: De los supervisores con espacio fuera de la sede departamental solo unos pocos tienen un escritorio, y muchas veces es prestado del centro educativo.
3. Archivador: Muy pocos tienen un archivador propio.
4. Teléfono: Pocos cuentan con una línea telefónica para su propio uso.
5. Teléfono celular: Algunos tienen su celular personal, pero pocos son reembolsados por el gasto de uso en sus labores de supervisión.
6. Computadora: Muy pocos cuentan con una computadora moderna.

7. Palm Pilot: Casi ninguno cuenta con una Palm para mantener algunos datos.
8. Conexión al Internet: Casi ninguno tiene conexión al Internet.
9. Fax: Muy pocos tienen acceso a un fax.
10. Útiles y materiales de oficina: Generalmente tienen pocos útiles y materiales de oficina.

Escenario Ideal

Este escenario asume implementar un sistema completo para no solamente fortalecer la franja de supervisión educativa, sino fortalecer la enseñanza en todas las aulas de los centros educativos oficiales. Con este escenario se harían grandes avances en la educación guatemalteca en poco tiempo.

SUELDOS Y SALARIOS

En estos rubros van los elementos que afectan el total de los sueldos y salarios, tales como el número de centros por Supervisor Educativo, el número total de SE, un bono para el Director del centro, y el apoyo técnico a las escuelas (Facilitador Pedagógico). También se incluyen los gastos de transporte y viáticos con cada figura.

A. Numero de centros educativos por Supervisor Educativo

De 15 a 25 centros oficiales por Supervisor Educativo con un promedio de 20, divididos en una forma equitativa por una fórmula. Para los centros educativos privados, se asignarán unos 30 centros por SE.

B. Franja ideal

Habrán aproximadamente 930 Supervisores Educativos representados por una sola figura, con las líneas de autoridad claras, y con un sueldo adecuado por el nivel de su responsabilidad para reclutar y mantener excelentes profesionales en el puesto.

C. Director del centro educativo

El Director del centro educativo recibirá un bono por sus nuevas responsabilidades y su capacitación. De acuerdo a cifras oficiales y nuestros cálculos, hay aproximadamente 13,500 Directores en el país.

D. Apoyo técnico a maestros

Habrán un Facilitador Pedagógico que brindará apoyo técnico permanentemente a los centros oficiales, con un promedio de 30 centros por FP, dando un total de 550 FP.

E. Transporte y/o viáticos

El Supervisor Educativo y el Facilitador Pedagógico recibirán Gastos de Transporte y/o Viáticos, contra un reporte mensual de visitas a los centros, que les permita hacer las visitas mensuales necesarias conforme las etapas descritas. No se recomienda proporcionar motos ni vehículos de trabajo.

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

En estos rubros se incluyen todos los gastos de la inducción y capacitación del Supervisor Educativo, el Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico.

F. Inducción

Todos, los 930 SE, 550 FP, y 13,500 Directores recibirán una inducción adecuada para desempeñar sus puestos. Los Supervisores Educativos y Directores recibirán cinco días de inducción en la Sede Departamental y todos los gastos inherentes se cubrirán. Los Facilitadores Pedagógicos recibirán una inducción de 10 días en la Sede Departamental, también con todos los gastos cubiertos.

G. Capacitación

Los SE y los Directores Educativos recibirán una capacitación cada tres meses, o sea tres veces al año, de tres días cada una. Los Facilitadores Pedagógicos recibirán una capacitación de dos días cada dos meses, o sea, cuatro veces al año. Se cubrirán todos los gastos.

APOYO LOGÍSTICO

En este rubro, se calcula el apoyo de varios elementos: una secretaria ejecutiva para cada supervisor educativo y los bienes e insumos de oficina que se listan a continuación.

H. Secretaria para el Supervisor Educativo:

Todo SE contará con una secretaria en la oficina para que el supervisor pueda estar visitando centros educativos.

I. Oficina

1. Local de oficina: Todo Supervisor Educativo tendrá una oficina, en un centro educativo, la sede departamental, u otro lugar apropiado.
2. Escritorio: Todo SE tendrá un escritorio.
3. Archivo: Todo SE tendrá un archivo
4. Teléfono: Todo SE y DE tendrá un teléfono.
5. Teléfono celular: Todo SE y FP tendrá un celular
6. Computadora: Todo SE tendrá un computador
7. Palm Pilot: Todo SE y DE tendrá una Palm Pilot de 32MB.
8. Conexión al Internet: Todo SE tendrá conexión al Internet.
9. Fax: Todo SE tendrá un fax.
10. Útiles de oficina: Todo SE y DE tendrán los útiles y materiales necesarios para realizar sus labores.

Escenario Recomendado

Este escenario asume implementar un sistema para fortalecer la franja de supervisión y fortalecer la enseñanza en todas las aulas de los centros educativos oficiales. Con este escenario se pueden hacer avances significativos en la educación guatemalteca en un tiempo de tres años.

SUELDOS Y SALARIOS

En este rubro se incluyen los elementos que afectan el total de los sueldos y salarios, tales como el número de centros por Supervisor Educativo, el número total de SE, un bono para el Director del centro, y el apoyo técnico a las escuelas (Facilitador Pedagógico). También se incluyen los gastos de transporte y viáticos con cada figura.

A. Número de centros educativos por Supervisor Educativo

De 15 a 25 centros oficiales por Supervisor Educativo con un promedio de 20, divididos en una forma equitativa por una fórmula. Para los centros privados, habrán unos 40 centros por SE.

B. Franja Recomendada

Habrán aproximadamente 900 Supervisores Educativos representados por una sola figura, con las líneas de autoridad claras, y con un sueldo adecuado por el nivel de su responsabilidad para reclutar y mantener excelentes profesionales en el puesto.

C. Director del centro educativo

El Director del centro educativo recibirá un bono por sus nuevas responsabilidades y su capacitación. De acuerdo a cifras oficiales y las estimaciones realizadas, hay aproximadamente 13,500 Directores en el país.

D. Apoyo técnico a maestros

Habrán un Facilitador Pedagógico que brindará apoyo técnico por un espacio de tres años a los centros oficiales, con un promedio de 45 centros por FP, dando un total de 375 FP.

E. Transporte y/o viáticos

El Supervisor Educativo y el Facilitador Pedagógico recibirán Gastos de Transporte y/o Viáticos contra un reporte mensual de visitas a los centros que les permite realizar las visitas mensuales necesarias conforme las etapas descritas. No se les proporcionará motos ni vehículos de trabajo.

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

En estos rubros se incluyen todos los gastos de la inducción y capacitación del Supervisor Educativo, el Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico.

F. Inducción

Todos los 900 SE, 375 FP, y 13,500 Directores recibirán una inducción adecuada para sus puestos. Los Supervisores Educativos y Directores recibirán cinco días de

inducción en la sede departamental y todos los gastos se cubrirán. Los Facilitadores Pedagógicos recibirán una inducción de 10 días en la sede departamental, también con todos los gastos cubiertos.

G. Capacitación

Los SE y los Directores recibirán una capacitación cada tres meses, o sea tres veces al año, de tres días cada una. Los Facilitadores Pedagógicos recibirán una capacitación de dos días cada dos meses, o sea, cuatro veces al año. Se cubrirán todos los gastos.

APOYO LOGÍSTICO

En este rubro, se calcula el apoyo de varios elementos: una secretaria ejecutiva y los bienes e insumos de oficina que se listan a continuación.

H. Secretaria para el Supervisor Educativo

Se contempla una secretaria ejecutiva por cada cinco (5) supervisores educativos de cada zona (es decir, 186 secretarías en total) para que los supervisores puedan estar visitando los centros educativos y dar más atención a sus tareas técnicas.

I. Oficina

1. Local de oficina: Todo Supervisor Educativo tendrá una oficina, en un centro educativo, la sede departamental, u otro lugar apropiado.
2. Escritorio: Todo SE tendrá un escritorio.
3. Archivo: Todo SE tendrá un archivo
4. Teléfono: Todo SE y DE tendrá un teléfono.
5. Teléfono celular: Todo SE y FP tendrá un celular.
6. Computadora: Todo SE tendrá un computador.
7. Palm Pilot: Todo SE y DE tendrá una Palm Pilot de 32MB.
8. Conexión al Internet: Todo SE tendrá conexión al Internet.
9. Fax: Todo SE tendrá un fax.
10. Útiles y materiales de oficina: Todo SE y DE tendrá los útiles y materiales necesarios para realizar sus labores.

Después del acápite de Referencias se encuentran los cuadros de costos de los tres escenarios: actual, ideal y recomendado, según se describe a continuación: Cuadros Números: 1. RENGLONES Y COSTOS ESCENARIOS ACTUAL, NACIONAL IDEAL, NACIONAL RECOMENDADO Y PROYECTO PILOTO SNSE - 3 AÑOS; 2. PROPUESTA NACIONAL IDEAL: SUELDOS Y SALARIOS SE, DE, FP; 3. PROPUESTA NACIONAL IDEAL: INDUCCION Y CAPACITACION SE, DE, FP; 4. PROPUESTA NACIONAL IDEAL: APOYO LOGISTICO E INSUMOS SE, DE, FP; 5. PROPUESTA NACIONAL RECOMENDADA: SUELDOS Y SALARIOS SE, DE, FP; 6. PROPUESTA NACIONAL RECOMENDADA: INDUCCION Y CAPACITACION SE, DE, FP ; 7. PROPUESTA NACIONAL RECOMENDADA: APOYO LOGISTICO E INSUMOS SE, DE, FP; y, 8. CIFRAS TOTALES DE CENTROS EDUCATIVOS, SUPERVISORES EDUCATIVOS, FACILITADORES PEDAGOGICOS, Y DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

Propuesta para la Implementación del Proyecto a Nivel Piloto

Para poder implementar un proyecto de tal magnitud y enfoque, se consideró la conveniencia de implementar un piloto en algunos departamentos representativos del país. Lo más recomendable sería trabajar en tres departamentos inicialmente: 1) un departamento donde se puede trabajar en este proyecto con relativa facilidad, 2) un departamento que enfrente algunas dificultades pero también facilidades relativas, y 3) un departamento donde se percibe que será difícil implementar el proyecto. Al final de seis meses, se evaluaría el progreso de cada departamento para hacer los ajustes necesarios antes de expandir el proyecto a otros departamentos y/o a nivel nacional. Otra opción para la consideración del Ministerio es escalonar el proyecto cada año con la adición de nuevos departamentos, lógicamente en base a evaluaciones del progreso actual del proyecto para poder hacer cualquier modificación y ajuste necesarios.

Esta sección contiene los detalles para el plan piloto en los departamentos seleccionados por el Ministerio: Baja Verapaz, El Progreso, y Sololá. Como se mencionó en la propuesta a nivel nacional, se presentaron recomendaciones en secciones anteriores de este documento para la reorganización de las funciones del SE, el número promedio de centros para cada supervisor, y la necesidad de incorporar el Director de cada centro educativo y un nuevo puesto temporal de un Facilitador Pedagógico, además de una inducción y capacitación continua para que el proyecto pueda propiciar el éxito deseado, las cuales son totalmente válidas y aplicables en esta propuesta piloto.

Escenario para el Proyecto Piloto

Este escenario se refiere a la implementación de un proyecto piloto en tres departamentos: Baja Verapaz, El Progreso y Sololá, durante un período de tres años, con los mismos enfoques técnicos y administrativos, condiciones esenciales y elementos, de los escenarios ideal y recomendado a nivel nacional anteriormente presentados.

SUELDOS Y SALARIOS

En estos rubros se incluyen los elementos que afectan el total de los sueldos y salarios, tales como el número de centros por Supervisor Educativo, el número total de SE, un bono para el Director del centro, y el apoyo técnico a las escuelas (Facilitador Pedagógico). También se incluyen los gastos de transporte y viáticos del SE y FP.

A. Número de centros educativos por Supervisor Educativo

De 15 a 25 centros oficiales por Supervisor Educativo con un promedio de 20, divididos en una forma equitativa por una fórmula. Para los centros privados, habrán unos 40 centros por SE.

B. Franja ideal

Habrán aproximadamente 80 Supervisores Educativos representados por una sola figura, con las líneas de autoridad claras, y con un sueldo adecuado por el nivel de su responsabilidad para reclutar y mantener excelentes profesionales en el puesto.

C. Director del centro educativo

El Director del centro educativo recibirá un bono por sus nuevas responsabilidades y su capacitación. De acuerdo a cifras oficiales y cálculos estimados, hay aproximadamente 1,220 Directores en los tres departamentos.

D. Apoyo técnico a maestros

Habrán un Facilitador Pedagógico que brindará apoyo técnico por un espacio de tres años a los centros oficiales, con un promedio de 45 centros por FP, dando un total de 30 FP.

E. Transporte y/o viáticos

El Supervisor Educativo y el Facilitador Pedagógico recibirán Gastos de Transporte y/o viáticos contra un reporte mensual de visitas a los centros que les permitirá hacer las visitas mensuales proyectadas, de acuerdo a las etapas recomendadas. No se les proporcionará motos ni vehículos de trabajo.

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

En estos rubros se incluyen todos los gastos de la inducción y capacitación del Supervisor Educativo, el Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico.

F. Inducción

Todos los 80 SE, 30 FP, y los 1,220 Directores recibirán una inducción adecuada para sus puestos. Los Supervisores Educativos y Directores recibirán cinco días de inducción en la sede departamental y todos los gastos se cubrirán. Los Facilitadores Pedagógicos recibirán una inducción de 10 días en la sede departamental, también con todos los gastos cubiertos.

G. Capacitación

Los SE y los Directores recibirán una capacitación cada tres meses, o sea tres veces al año, de tres días cada una. Los Facilitadores Pedagógicos recibirán una capacitación de dos días cada dos meses, o sea, cuatro veces al año. Se cubrirán todos los gastos.

APOYO LOGÍSTICO

En este rubro, se calcula el apoyo de varios elementos: una secretaria ejecutiva y los bienes e insumos de oficina que se listan a continuación.

H. Secretaria para el Supervisor Educativo:

Se contempla una secretaria ejecutiva por cada cinco (5) supervisores educativos de cada zona (es decir, 16 secretarias en total) para que los supervisores puedan estar visitando los centros educativos y dar más atención a sus tareas técnicas.

I. Oficina

1. Local de oficina: Todo Supervisor Educativo tendrá una oficina, en un centro educativo, la sede departamental, u otro lugar apropiado.
2. Escritorio: Todo SE tendrá un escritorio

3. Archivo: Todo SE tendrá un archivo
4. Teléfono Todo SE y DE tendrá un teléfono
5. Teléfono celular: Todo SE y FP tendrá un celular
6. Computadora: Todo SE tendrá un computador
7. Palm Pilot: Todo SE y DE tendrá un Palm Pilot de 32M
8. Conexión al Internet: Todo SE tendrá conexión al Internet
9. Fax: Todo SE tendrá un fax
10. Útiles y materiales de oficina: Todo SE y DE tendrá los útiles y materiales necesarios para realizar sus labores.

Para el Proyecto Piloto, las estimaciones de costos Año 1 y los tres años proyectados se encuentran en el Cuadro número 1. RENGLONES Y COSTOS ESCENARIOS ACTUAL, NACIONAL IDEAL, NACIONAL RECOMENDADO Y PROYECTO PILOTO SNSE - 3 AÑOS, ya referido.

Asimismo, en el apartado de Cuadros de Costos, se incluyen los Cuadros números: 9. PROPUESTA PILOTO: SUELDOS Y SALARIOS SE, DE, FP; 10. PROPUESTA PILOTO INDUCCION Y CAPACITACION SE, DE, FP; 11 PROPUESTA APOYO LOGISTICO E INSUMOS SE, DE, FP; y, 12. CIFRAS TOTALES DE CENTROS EDUCATIVOS, SUPERVISORES EDUCATIVOS, FACILITADORES PEDAGOGICOS, Y DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

Ejecución del Proyecto

Organismo Ejecutor

El organismo ejecutor será el Ministerio de Educación –MINEDUC- quien ejercerá su mandato a través de un esquema específico para el proyecto integrado básicamente por un Equipo Central de Apoyo (ECA) al Proyecto y las Direcciones Departamentales de Educación –DDE- responsables directas de la ejecución del proyecto; además participarán activamente los Supervisores Educativos, los Directores de los centros educativos, los Facilitadores Pedagógicos, los docentes, los alumnos, y los padres y madres de familia; el proyecto será ejecutado por un período de tres años.

En un orden general partiendo de las instancias centrales, pasando por las departamentales, hasta llegar a las escuelas y comunidades (nivel local), se tendrán: **nivel nacional (central)**: la definición de políticas, estrategias, asistencia técnica y coordinación general del proyecto; **nivel departamental**: programación, ejecución, orientación, monitoreo, supervisión y evaluación, así como actividades de inducción y capacitación; **nivel local**: (escuelas –docentes y educandos, padres y madres de familia- y comunidades): actividades de “cocheo”, observación de la enseñanza y del aprendizaje y acompañamiento en el aula, y actividades administrativas (recursos humanos, servicios de apoyo, recolección y procesamiento de datos, e infraestructura escolar), según roles y responsabilidades claramente definidos y con orden prioritario.

Estrategia de Ejecución del Proyecto

La estrategia de ejecución del Proyecto es participativa y reconoce a la escuela como la comunidad de aprendizaje descentralizada donde se realizan los procesos educativos, con autonomía relativa para impulsar los proyectos de educación que respondan a las necesidades locales, en el marco de las políticas educativas y del currículum nacional base. La estrategia de inclusión de las instancias locales es particularmente importante en el caso de Guatemala y específicamente en áreas del proyecto, en donde la mayoría de la población es indígena y ha tenido una tradición de discusión interna de los temas que afectan el desarrollo de la comunidad, y a la vez a padecido por un largo tiempo las consecuencias de la exclusión social y la marginación étnica y de género. En resumen, el soporte del proceso participativo fortalecerá los procesos decisorios locales y ayudará a construir cohesión social en las comunidades rurales del ámbito del proyecto.

Entidades participantes

Equipo Central de Apoyo

A nivel nacional habrá un Equipo Central de Apoyo que tendrá responsabilidad por la coordinación general del proyecto y específicamente por la ejecución de políticas y estrategias sectoriales en el área del proyecto y su coordinación programática; definirá las

competencias técnicas (currículum nacional base, estándares de calidad, manuales) y administrativas (recursos humanos, servicios de apoyo, recolección y procesamiento de datos e infraestructura escolar) por nivel central, departamental y local relacionadas con la ejecución del proyecto, impulsando las reformas al marco normativo que regulen con claridad las atribuciones y responsabilidades (en esta etapa inicial acuerdos y resoluciones ministeriales), proporcionando la asistencia técnica adecuada y oportuna a los niveles departamental y local, y viabilizará/facilitará la administración de plataformas generales de apoyo al sistema nacional de supervisión educativa: información, investigación, planificación y administración financiera.

Con la participación de cada una de las Direcciones Departamental de Educación, el ECA será responsable de coordinar la elaboración del Plan de Trabajo Global del Proyecto, con el calendario de ejecución para cada actividad técnica y administrativa. Este plan incluirá los indicadores de desempeño y de progreso, medios de verificación y los supuestos para cada caso.

Tendrá directamente bajo su responsabilidad, el diseño, validación y aplicación del sistema de evaluación y seguimiento del proyecto.

Se recomienda que este Equipo Central de Apoyo esté integrado por: la Gerente de Innovaciones Educativas, quien lo presidirá, el Gerente del Área de Planificación y Presupuesto, la Directora de la Dirección General de Calidad y Desarrollo Educativo – DICADE-, el Director de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural – DIGEBI-, y el Director de la Dirección de Asistencia Técnica a las Direcciones Departamentales de Educación –DATDDE-. Para el desarrollo de sus actividades, el ECA operará de acuerdo a las directrices del Despacho Ministerial (Ministra de Educación y Vicedespachos) y contará con el soporte técnico, administrativo y financiero de las dependencias sustantivas y unidades del Ministerio.

La integración formal del Equipo Central de Apoyo del Proyecto será una condición previa al inicio de las acciones de sensibilización, concertación y comunicación social del proyecto, y por supuesto al inicio de ejecución del mismo.

Dirección Departamental de Educación –DDE-

Será la instancia de coordinación programática, administrativa y operativa de la ejecución del proyecto en su jurisdicción, que ajusta y coordina la interacción entre los diferentes componentes técnicos y administrativos y actores principales (Supervisor Educativo, Director del centro educativo y Facilitador Pedagógico), y es responsable de apoyar al Equipo Central de Apoyo (ECA) en la ejecución de sus lineamientos. El Supervisor Educativo recibirá instrucciones y reportará únicamente de/a (el/la) Director(a) Departamental de Educación. La DDE, en estrecha coordinación con el Equipo Central de Apoyo, y participación de las instancias técnicas, administrativas y financieras del Ministerio, tendrá entre sus responsabilidades: la implementación en su jurisdicción de los procesos de consulta, sensibilización y comunicación social; el reclutamiento, selección y contratación de los Supervisores Educativos, Directores de los

centros educativos y Facilitadores Pedagógicos, y la inducción y capacitación de los mismos.

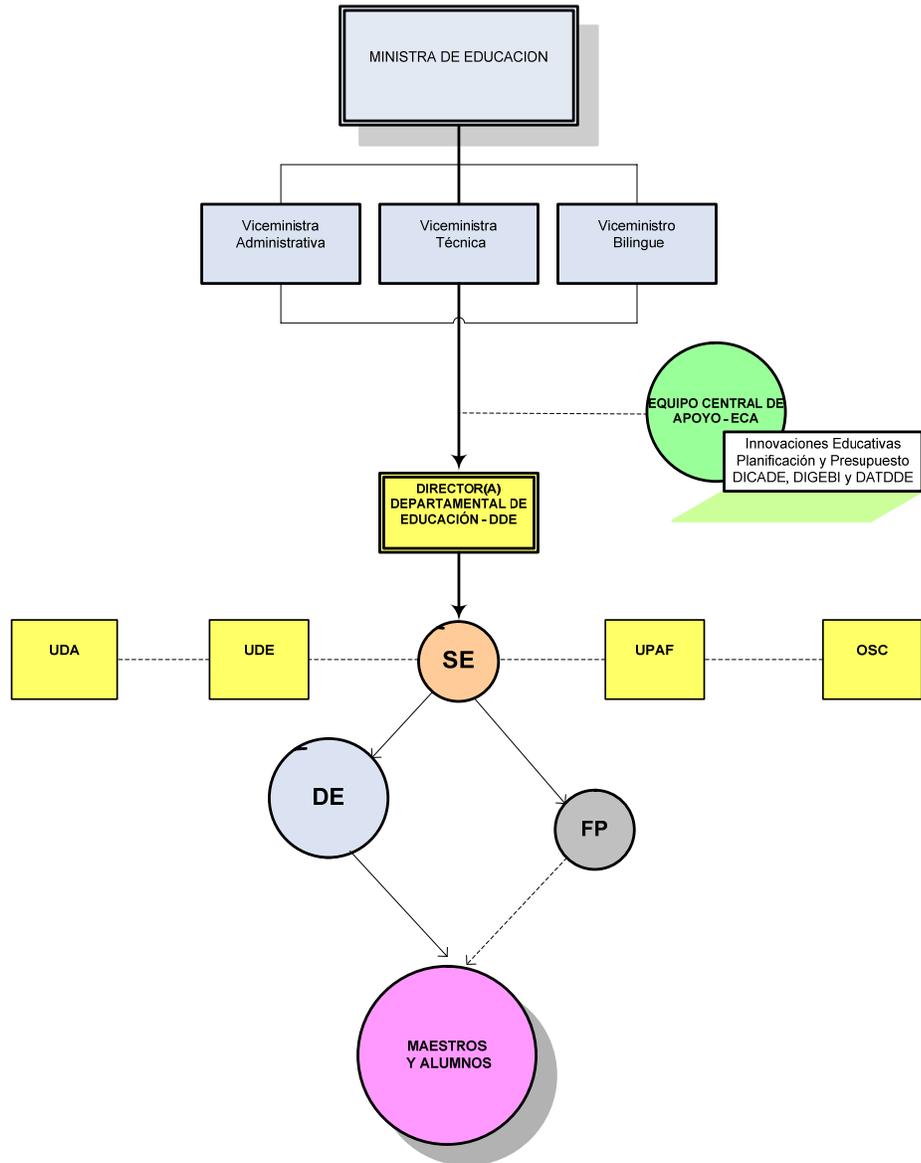
La ejecución y la asignación de recursos humanos, financieros, y físicos del proyecto en cada Dirección Departamental de Educación responderá al Plan Operativo Anual respectivo, que ésta formule dentro del marco de las políticas educativas y del currículum nacional base.

La Dirección Departamental de Educación tendrá igualmente a su cargo, llevar y actualizar el registro de Supervisores Educativos, Directores de centros educativos y Facilitadores Pedagógicos que serán seleccionados y contratados para prestar sus servicios técnicos y administrativos. La DDE implementará el sistema de información y seguimiento, computarizado, detallado y actualizado sobre la programación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades del proyecto que en su jurisdicción departamental desarrollen los SE, DE y FP a su cargo y será responsable de sistematizar las diversas bases de datos e información relacionadas con la implementación del proyecto.

La estructura organizativa, un calendario y una gráfica, para la ejecución del proyecto se describen a continuación en la Figura 2, Cuadro 13 y Figura 3, respectivamente.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

miércoles, 23 de agosto de 2006



Referencias: SE: Supervisor Educativo, DE: Director Centro Educativo, FP: Facilitador Pedagógico

Referencias

Acheson, Keith A. y Gall, Meredith D. (2002). *Techniques in the Clinical Supervision of Teachers*, 5th Edition. New York: Longman.

Anderson, Robert H. y Snyder, Karolyn J. (1993). *Clinical Supervision: Coaching for Higher Performance*. Lancaster, Pennsylvania: Techmonic Publishing Co.

Barr, Katherine; Simmons, Brian; Zarrow, Joel. (2003). *School Building in Context: A Case Study in Capacity Building*. Investigación presentada en al conferencia anual del American Educational Research Association, Chicago, Illinois.

Chudowsky, Naomi y Pellegrino, James W. (2003). Large-scale Assessments that Support Learning: What Will it Take? Theory into Practice, v42n1 p75-86.

Cogan, Morris L. (1972). *Clinical Supervision*. New York: Houghton Mifflin.

Cogan, Morris (1976). Rationale for Clinical Supervision. Journal of Research and Development in Education, v9, n2, p3-19.

Coggins, Celine Toomey; Stoddard, Pamela; Cutler, Elizabeth. (2003). *Improving Instructional Capacity Through School-Based Reform Coaches*. Investigación presentado en al conferencia anual del American Educational Research Association, Chicago, Illinois.

Costa, Arthur y Garmston, Robert (1994). *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance Schools*. Norwood, Massachussets: Christopher-Gordon Publishers.

Dufour, Richard, Dufour, Rebecca y Eaker, Robert. (2004). *Whatever It Takes: How Professional Learning Communities Respond When Kids Don't Learn*. Bloomington, Indiana: National Book Service.

Ertmer, Peggy A.; Richardson, Jennifer; Cramer, Jeffrey; Hanson, Laura; Huang, Wonhau; Lee, Yekyung; O'Conner, Debra; Ulmer, John; Um, Eun Joon. (2003). *Critical Characteristics of Professional Development Coaches: Content Expertise or Interpersonal Skills?* ERIC Document Reproduction Service #ED 482 675.

Glanz, Jeffrey. (1994). *History of Educational Supervision: Proposals and Prospects*. Informe presentado en la conferencia anual del Consejo de Profesores de Supervisión de la Enseñanza. Chicago, Illinois, marzo 1994.

Glickman. Carl; Gordon, Stephen P. y Ross-Gordon, Jovita M. (2006). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* 7th Ed., New York: Allyn and Bacon.

Goldhammer, Robert. (1969). *Clinical Supervision: Special Methods for the Supervision of Teachers*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; y Snyderman, Barbara Bloch. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Irwin, Pi. (2003, Nov). Valuable Experiences on Both Side of Coaching. School Administrator, v60 n10 p12-13.

Joyce, Bruce and Showers, Beverly (1996). *The Evolution of Peer Coaching*. Educational Leadership, v53, n6. p12-16.

Krajewski, Robert J. y Anderson, Robert H. (1980). Goldhammer's Clinical Supervision a Decade Later. Educational Leadership, v37 n5 p420-23.

Maslow, Abraham. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Holt.

McEwan, Elaine K. (2002). *Ten Traits of Highly Effective Teachers: How To Hire, Coach, and Mentor Successful Teachers*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, Inc.

Ministerio de Educación. (2005). *Lineamientos de Política Educativa 2005-2008*.

Ministerio de Educación. (2004). *La Supervisión Escolar: Un Nuevo Enfoque*.

Ministerio de Educación. (1999). *Manual del Coordinador Técnico Administrativo*.

Ministerio de Educación. (1996). *Manual del Coordinador Técnico Pedagógico*

Ministerio de Educación. (1996). *Manual de Supervisión Educativa*.

Reeves, Douglas. (2002). *The Leader's Guide to Standards*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.

Sergiovanni, Thomas J. y Starratt, Robert J. (1993). *Supervision: A Redefinition*. New York: McGraw-Hill.

Vygotsky, Lev Semenovich. (1978). *Mind in Society : The Development of Higher Psychological Processes / L. S.*; Editado por Michael Cole, Cambridge: Harvard University Press.

CUADROS (ver Hoja Excell)

COSTOS RESUMEN Y DETALLES ESCENARIOS ACTUAL, IDEAL, RECOMENDADO Y PROYECTO PILOTO

**CIFRAS TOTALES NACIONAL Y PILOTO: CENTROS EDUCATIVOS, SUPERVISORES EDUCATIVOS,
FACILITADORES PEDAGOGICOS, Y DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS**

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa

CUADRO 1: RENGLONES Y COSTOS ESCENARIOS ACTUAL, NACIONAL IDEAL, NACIONAL RECOMENDADO Y PROYECTO PILOTO SNSE - 3 AÑOS (*) (Cifras en Millones de Quetzales)								
CONCEPTO	ESCENARIO ACTUAL		ESCENARIO NACIONAL IDEAL		ESCENARIO NACIONAL RECOMENDADO		PROYECTO PILOTO BAJA VERAPAZ, EL PROGRESO Y SOLOLA	
	1 AÑO	3 AÑOS	1 AÑO	3 AÑOS	1 AÑO	3 AÑOS	1 AÑO	3 AÑOS
SUELDOS Y SALARIOS	50.3	150.9	296.3	888.9	269.2	807.6	23.6	70.8
Supervisor Educativo			131.1	393.3	126.9	380.7	11.3	33.9
Director Centro Educativo			93.2	279.6	93.2	279.6	8.4	25.2
Facilitador Pedagógico			72	216	49.1	147.3	3.9	11.7
INDUCCION Y CAPACITACION			81.8	172.8	78.9	167.2	7.09	15
Supervisor Educativo			9.8	20.9	9.5	20.3	0.84	1.8
Director Centro Educativo			63.8	136.2	63.8	136.2	5.8	12.3
Facilitador Pedagógico			8.2	15.7	5.6	10.7	0.45	0.9
APOYO LOGISTICO			141.07	316.7	116.31	243.4	10.46	21.93
Secretaria Ejecutiva/SE			30.2	90.6	6	18	0.52	1.56
BIENES E INSUMOS			110.87	226.27	110.31	225.4	9.94	
-Supervisor Educativo			16.2	12.5	15.7	12.1	1.39	1.07
Computador y accesorios			9.3		9.3		0.8	
Impresora, Fax y Fotocopiadora multifuncional			2.8		2.8		0.24	
Palm 32 MB			0.93		0.93		0.08	
Materiales y suministros oficina			3.7	11.1	3.6	10.8	0.32	0.96
Línea Telefónica y Celulares			2.1		2.1		0.18	
-Director Centro Educativo			94.5	40.5	94.5	40.5	8.54	3.64
Palm 32 MB			13.5		13.5		1.2	
Línea Telefónica			27		27		2.4	
Materiales y suministros oficina			54	162	54	162	4.9	14.7
-Facilitador Pedagógico			0.17	0.17	0.11	0.11	0.01	0.01
Celular			0.17		0.11		0.01	
TOTAL	50.3	150.9	519.2	1,378.4	464.4	1,218.2	41.2	107.7

(*) Estas estimaciones no incluyen los recursos financieros para cubrir los gastos de "retiro voluntario" para los *Supervisores Educativos* que desempeñan actualmente un puesto "nominal" en la Franja de Supervisión Educativa (cálculos preliminares oscilan entre los Q.10.8 - Q.21.6 Millones, en función de las negociaciones y acuerdos finales entre las partes.

Fuente: Estimaciones realizadas por Equipo de Consultoría Propuesta Rediseño SNSE

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa

CUADRO 2: SISTEMA NACIONAL DE SUPERVISION EDUCATIVA - MINEDUC/GUATEMALA

PROPUESTA NACIONAL IDEAL: SUELDOS Y SALARIOS SE, DE, FP (Cifras en Quetzales)

POSICION/SUELDOS Y SALARIOS	Salario Base	Bono Ejecutivo	Bono de Servicio	Bono Profesional	Bono Eficiencia Académica y Rendimiento Escolar	Salario Total Mensual Q.	Bono 14 Q.	Aguinaldo Q.	Gastos Transporte y Viáticos (sujeto a liquidación mensual)	Total Anual x persona Q.	Número de personas	Total Anual Personas Q.	Total Anual Personas Q. x 1.15 Prestaciones
SUPERVISOR EDUCATIVO - SE													
Asesor Profesional Especializado III	6,297	250	800	375		7,722	7,472	7,472	1,500	122,608	930	114,025,440	131,129,256
SECRETARIA													
Secretaria Ejecutiva III	1,460	250	400			2,110	1,460	1,460		28,240	930	26,263,200	30,202,680
FACILITADOR PEDAGOGICO - FP													
Asesor Especializado II	5,835	250	800	375		7,260	5,835	5,835	1,500	113,790	550	62,584,500	71,972,175
DIRECTOR CENTRO EDUCATIVO - DE					500	500				6,000	13,500	81,000,000	93,150,000
											TOTAL	283,873,140	326,454,111

Fuente: Dirección de Asistencia Técnica a las Direcciones Departamentales de Educación -DATDDE/MINEDUC y estimaciones Consultoría Rediseño SNSE

CUADRO 3: SISTEMA NACIONAL DE SUPERVISION EDUCATIVA - MINEDUC/GUATEMALA
 PROPUESTA NACIONAL IDEAL: INDUCCION Y CAPACITACION SE, DE, FP - 3 AÑOS (Cifras en Quetzales)

PUESTO	Número de personas	Costo capacitación persona/día(*)	Inducción		Capacitación		TOTAL ANUAL Q.
			Número de días	Total Q.	Número de días	Total Q.	Año 1
Supervisor Educativo - SE	930	750	5	3,487,500	9	6,277,500	9,765,000
Director Centro Educativo - DE (45%)	6,075	750	5	22,781,250	9	41,006,250	63,787,500
Facilitador Pedagógico - FP	550	750	10	4,125,000	10	4,125,000	8,250,000
				30,393,750		51,408,750	81,802,500
							Año 2
Supervisor Educativo - SE	930	750			8	5,580,000	5,580,000
Director Centro Educativo - DE (33%)	4,455	750	5	16,706,250	8	26,730,000	43,436,250
Facilitador Pedagógico - FP	550	750			10	4,125,000	4,125,000
				16,706,250		36,435,000	53,141,250
							Año 3
Supervisor Educativo - DE	930	750			8	5,580,000	5,580,000
Director Centro Educativo - DE (22%)	2,970	750	5	11,137,500	8	17,820,000	28,957,500
Facilitador Pedagógico - FP	550	750			8	3,300,000	3,300,000
				11,137,500		26,700,000	37,837,500
							TOTAL 3 Años
Supervisor Educativo - DE	930	750	5	3,487,500	25	17,437,500	20,925,000
Director Centro Educativo - DE	13,500	750	5	50,625,000	25	85,556,250	136,181,250
Facilitador Pedagógico - FP	550	750	10	4,125,000	28	11,550,000	15,675,000
TOTAL 3 años							
				58,237,500		114,543,750	172,781,250

(*) US\$ 100 x Q.7.50

Fuente: Estimaciones realizadas por Equipo de Consultoría Propuesta Rediseño SNSE

CUADRO 4: SISTEMA NACIONAL DE SUPERVISION EDUCATIVA - MINEDUC/GUATEMALA
 PROPUESTA NACIONAL IDEAL: APOYO LOGISTICO E INSUMOS SE, DE, FP (Cifras en Quetzales)

CONCEPTO	Supervisor Educativo			Director Escuela			Facilitador Pedagógico			TOTAL Q.
	Cantidad	Precio Unitario	Total Q.	Cantidad	Precio Unitario	Total Q.	Cantidad	Precio Unitario	Total Q.	
Escritorio	930	1,500	1,395,000							
Silla	930	600	558,000							
Archivos	930	1,000	930,000							
Impresora, fax, fotocopiadora (multifuncional)	930	3,000	2,790,000							
Computador y accesorios	930	4,000	3,720,000							
Palm 32 MB	930	1,000	930,000	13,500	1,000	13,500,000				
Materiales y suministros	930	4,000	3,720,000	13,500	4,000	54,000,000				
Línea Telefónica	930	2,000	1,860,000	13,500	2,000	27,000,000				
Celular	930	300	279,000				550	300	165,000	
TOTAL			16,182,000			94,500,000			165,000	110,847,000

Fuente: Estimaciones realizadas por Equipo de Consultoría Propuesta Rediseño SNSE

CUADRO 5: SISTEMA NACIONAL DE SUPERVISION EDUCATIVA - MINEDUC/GUATEMALA
 PROPUESTA NACIONAL RECOMENDADA: INDUCCION Y CAPACITACION SE, DE, FP (Cifras en Quetzales)

PUESTO	Número de personas	Costo capacitación persona/día(*)	Inducción		Capacitación		TOTAL ANUAL Q.
			Número de días	Total Q.	Número de días	Total Q.	Año 1
Supervisor Educativo - SE	900	750	5	3,375,000	9	6,075,000	9,450,000
Director Centro Educativo - DE (45%)	6,075	750	5	22,781,250	9	41,006,250	63,787,500
Facilitador Pedagógico - FP	375	750	10	2,812,500	10	2,812,500	5,625,000
				28,968,750		49,893,750	78,862,500
							Año 2
Supervisor Educativo - SE	900	750			8	5,400,000	5,400,000
Director Centro Educativo - DE (33%)	4,455	750	5	16,706,250	8	26,730,000	43,436,250
Facilitador Pedagógico - FP	375	750			10	2,812,500	2,812,500
				16,706,250		34,942,500	51,648,750
							Año 3
Supervisor Educativo - DE	900	750			8	5,400,000	5,400,000
Director Centro Educativo - DE (22%)	2,970	750	5	11,137,500	8	17,820,000	28,957,500
Facilitador Pedagógico - FP	375	750			8	2,250,000	2,250,000
				11,137,500		25,470,000	36,607,500
							TOTAL 3 Años
Supervisor Educativo - DE	900	750	5	3,375,000	25	16,875,000	20,250,000
Director Centro Educativo - DE (22%)	13,500	750	5	50,625,000	25	85,556,250	136,181,250
Facilitador Pedagógico - FP	375	750	10	2,812,500	28	7,875,000	10,687,500
TOTAL 3 Años				56,812,500		110,306,250	167,118,750

(*) US\$ 100 x Q.7.50

Fuente: Estimaciones realizadas por Equipo de Consultoría Propuesta Rediseño SNSE

CUADRO 5: SISTEMA NACIONAL DE SUPERVISION EDUCATIVA - MINEDUC/GUATEMALA

PROPUESTA NACIONAL RECOMENDADA: APOYO LOGISTICO E INSUMOS SE, DE, FP (Cifras en Quetzales)

CONCEPTO	Supervisor Educativo			Director Escuela			Facilitador Pedagógico			TOTAL Q.
	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	
Escritorio	900	1,500	1,350,000							
Silla	900	600	540,000							
Archivos	900	1,000	900,000							
Impresora, fax, fotocopiadora (multifuncional)	900	3,000	2,700,000							
Computador y accesorios	900	4,000	3,600,000							
Palm 32 MB	900	1,000	900,000	13,500	1,000	13,500,000				
Materiales y suministros	900	4,000	3,600,000	13,500	4,000	54,000,000				
Línea Telefónica	900	2,000	1,800,000	13,500	2,000	27,000,000				
Celular	900	300	270,000				375	300	112,500	
TOTAL			15,660,000			94,500,000			112,500	110,272,500

Fuente: Estimaciones realizadas por Equipo de Consultoría Propuesta Rediseño SNSE

CUADRO 8: PROPUESTA DE REDEFINICION DEL SISTEMA NACIONAL DE SUPERVISION EDUCATIVA A NIVEL NACIONAL
CIFRAS TOTALES DE CENTROS EDUCATIVOS, SUPERVISORES EDUCATIVOS, FACILITADORES PEDAGOGICOS, Y DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

Tipo de Centro	Centros*	Centros Reales	Maestros	Supervisores Educativos	Facilitadores Pedagógicos	Directores Centro Educativo
Oficiales Preprimaria y Parvulo ¹	9638	964	10278	48	21	964
Oficiales Primaria ²	14811	11108	54907	555	329	11108
Oficiales Media Básico	1140	1140	5514	57	25	1140
Privados Primaria Rural ³	921	691	2303	35	15	0
Privados Urbano Preprimaria y Primaria ⁴	3846	3846	13689	96	0	0
Privados Básico ⁴	2694	2694	19215	67	0	0
Gran Total	33050	n20442⁵	105906	859	351	13212

*Estimaciones realizadas con base en datos del MINEDUC 2006.

¹Se considera que solo 10% de las escuelas de preprimaria y párvulos funcionan como un centro educativo separado.

²Se calcula que 25% de los centros de primaria por tener de 1 a 3 maestros máximo se juntarán para las capacitaciones.

³Se incluyen las escuelas de fincas rurales en este rubro (75% del total) pero no los directores.

⁴Para los centros privados en este rubro se considera un supervisor por cada 40 centros.

⁵Por las consideraciones anotadas se calcula el número real de centros en 20442 para los efectos de este proyecto.

CUADRO 9: PROPUESTA DE REDEFINICION DEL SISTEMA DE SUPERVISION EDUCATIVA PROYECTO PILOTO
CIFRAS TOTALES DE CENTROS EDUCATIVOS, SUPERVISORES EDUCATIVOS, FACILITADORES PEDAGOGICOS, Y DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

Tipo de Centro	Centros*	Centros Reales	Maestros	Supervisores Educativos	Facilitadores Pedagógicos	Directores Centros Educativos
BAJA VERAPAZ						
Oficiales Preprimaria Y Parv ¹	310	31	302	2	1	31
Oficiales Primaria ²	512	384	1414	26	11	384
Oficiales Media Básico	35	35	110	2	1	35
Privados Primaria Rural ³	6	5	14	0	0	0
Privados Pre/Prim/Básico ⁴	53	53	352	1	0	0
Total	916	508	2191	31	13	450
EL PROGRESO						
Oficiales Preprimaria Y Parv ¹	136	14	203	1	0	14
Oficiales Primaria ²	249	187	971	12	6	249
Oficiales Media Básico	29	29	138	1	1	29
Privados Primaria Rural ³	7	5	16	0	0	0
Privados Pre/Prim/Básico ⁴	55	55	404	1	0	0
Total	476	290	1732	16	7	292
SOLOLA						
Oficiales Preprimaria Y Parv ¹	408	41	422	2	1	41
Oficiales Primaria ²	400	300	1910	20	9	400
Oficiales Media Básico	35	35	149	2	1	35
Privados Primaria Rural ³	11	8	25	1	0	0
Privados Pre/Prim/Básico ⁴	118	118	662	3	0	0
Total	972	502	3168	27	11	476
Gran total	2364	n1299⁵	7091	74	30	1217

*Estimaciones realizadas con base en datos del MINEDUC 2006.

¹Se considera que solo 10% de las escuelas de preprimaria y párvulos funcionan como centro educativo separado.

²Se calcula que 25% de los centros de primaria por tener de 1 a 3 maestros máximo se juntarán para las capacitaciones.

³Se incluyen las escuelas de fincas rurales en este rubro (75% del total) pero no los directores.

⁴Para los centros privados en este rubro se considera un supervisor por cada 40 centros.

⁵Por las consideraciones anotadas se calcula el número real de centros en 1299 para los efectos de este proyecto.A9

APENDICES

Apéndice A

Perfil Ideal del Supervisor Educativo

El Supervisor Educativo (SE) juega un papel fundamental como enlace y hasta único representante del MINEDUC que tiene contacto regular con muchos centros educativos. Por lo tanto, el perfil del SE es sumamente importante y consiste en las siguientes características y conocimientos generales. Cabe anotar que el SE posiblemente no tendrá todos los conocimientos al entrar en el servicio hasta terminar con la etapa de inducción y las primeras etapas de capacitación en el espacio de un año de servicio.

Liderazgo

- Tiene visión para la organización
 - Puede mantener un enfoque en lo importante
- Maneja individuos y grupos efectivamente
 - Conoce técnicas de manejo de grupo
 - Maneja relaciones interpersonales con fluidez
 - Conoce técnicas para resolución de conflictos
- Lleva el grupo a una visión compartida
- Es ambicioso profesionalmente
- Es humilde personalmente
- Tiene alto nivel de integridad personal y profesional
- Muestra iniciativa y autogestión
- Es innovador
- Es agente de cambio
- Es flexible y adaptable
- Puede comunicarse con facilidad
- Sabe cuando incluir a los demás en la toma de decisiones
- Puede indicar la diferencia entre el liderazgo y la administración

Administración

- Puede clarificar sus funciones más importantes
- Puede organizar sus funciones en orden prioritario
- Entiende y utiliza técnicas de planeación a corto y largo plazo
- Formula, ejecuta y evalúa proyectos
- Puede manejar varios asuntos a la vez
- Es proactivo
- Sabe utilizar datos para la toma de decisiones
- Utiliza técnicas adecuadas para la toma de decisiones
- Conoce las leyes y reglamentos educativos relevantes

Académico

- Tiene formación académica (se recomienda un nivel académico de licenciatura en la rama educativa y o administrativa)
- Puede explicar el nuevo modelo curricular

- Puede explicar el papel del Supervisor Educativo, el Director, y el Maestro como actores en el nuevo modelo curricular
- Utiliza técnicas de enseñanza constructivista
- Utiliza técnicas de observación del proceso enseñanza/aprendizaje
- Utiliza técnicas de evaluación educativa
- Utiliza técnicas de capacitación efectivas
- Utiliza técnicas del coqueo para directores y maestros

Otras destrezas y características específicas

- Conocimiento adecuado del idioma de la región del centro educativo
- Muestra una responsabilidad social en todo momento
- Puede manejar aplicaciones comunes de las computadoras
- Puede utilizar Palm como herramienta de recolectar datos
- Conoce y es cómodo en el medio en donde trabaja

Apéndice B

Perfil Ideal del Director del Centro Educativo

El Director (DE) de cada centro educativo tiene un papel fundamental para asegurar la continuidad del proyecto. Tiene características y conocimientos muy parecidos al Supervisor Educativo, sin embargo, no requeridas al mismo nivel de competencia. Cabe anotar que el DE del centro educativo no tendrá todos los conocimientos al entrar en el servicio hasta terminar con la etapa de inducción y las primeras etapas de capacitación durante su primer año de servicio. Es de suma importancia la permanencia en su puesto por varios años, puesto que el DE es clave para la continuidad del proyecto.

Liderazgo

- Tiene visión para la organización
 - Puede mantener un enfoque en lo importante
- Maneja individuos y grupos efectivamente
 - Conoce técnicas de manejo de grupo
 - Maneja relaciones interpersonales con fluidez
 - Conoce técnicas para resolución de conflictos
- Lleva los maestros y miembros de la comunidad a una visión compartida
- Es ambicioso profesionalmente
- Es humilde personalmente
- Tiene alto nivel de integridad personal y profesional
- Muestra iniciativa y autogestión
- Es innovador
- Es agente de cambio
- Es flexible y adaptable
- Se comunica con facilidad
- Sabe cuando incluir los demás en la toma de decisiones
- Puede indicar la diferencia entre el liderazgo y la administración

Administración

- Puede clarificar sus funciones más importantes
- Puede organizar sus funciones en orden prioritario
- Entiende y utiliza técnicas de planeación a corto y largo plazo
- Formula, ejecuta y evalúa proyectos
- Puede manejar varios asuntos a la vez
- Es proactivo
- Sabe utilizar datos para la toma de decisiones
- Utiliza técnicas adecuadas para la toma de decisiones
- Conoce las leyes y reglamentos educativos relevantes

Académico

- Es maestro ejemplar
- Puede explicar el nuevo modelo curricular
- Puede explicar el papel del Supervisor Educativo, el Director, y el Maestro como actores en el nuevo modelo curricular

- Utiliza técnicas de enseñanza constructivista
- Utiliza técnicas de observación del proceso enseñanza/aprendizaje
- Utiliza técnicas de evaluación educativa
- Utiliza técnicas de capacitación efectivas
- Utiliza técnicas del coqueo con los maestros

Otras destrezas y características específicas

- Puede hablar y escribir el idioma utilizada en la región, si es director de una escuela bilingüe
- Puede manejar aplicaciones comunes de las computadoras
- Puede utilizar Palm como herramienta de recolectar datos
- Conoce y es cómodo en el medio en donde trabaja

Apéndice C

Perfil Ideal del Facilitador Pedagógico

El Facilitador Pedagógico (AP) es el catalizador de proceso de cambio en las aulas para el nuevo modelo curricular. Su puesto es de tres años únicamente, ya que el proceso de cambio se manejará por el Supervisor Educativo a nivel regional y el Director del centro educativo a nivel local. El FP es seleccionado de entre los maestros ejemplares de cada departamento. Cabe anotar que el FP no tendrá todos los conocimientos y características al entrar en el servicio hasta terminar con la etapa de inducción y las primeras etapas de capacitación.

Liderazgo

- Tiene visión para la escuela en cuanto al proceso de enseñanza/aprendizaje y específicamente en el aula de clase constructivista
 - Puede mantener un enfoque en lo importante
 - Maneja individuos y grupos efectivamente
 - Conoce técnicas de manejo de grupo
 - Maneja relaciones interpersonales con fluidez
- Conoce técnicas para resolución de conflictos
- Es humilde personalmente
- Tiene alto nivel de integridad personal y profesional
- Muestra iniciativa y autogestión
- Es innovador
- Es agente de cambio
- Es flexible y adaptable

Administración

- Puede clarificar sus funciones más importantes
- Puede organizar sus funciones en orden prioritario
- Puede manejar varios asuntos a la vez
- Es proactivo
- Conoce las leyes y reglamentos educativos relevantes a su puesto

Académico

- Es maestro ejemplar
- Puede explicar y tiene conocimiento profundo del nuevo modelo curricular
- Puede explicar el papel del Supervisor Educativo, el Director, y el Maestro como actores en el nuevo modelo curricular
- Puede enseñar a otros técnicas de enseñanza constructivista
- Puede enseñar a otros técnicas de observación del proceso enseñanza/aprendizaje
- Puede enseñar a otros técnicas de evaluación educativa
- Puede enseñar a otros técnicas de capacitación efectivas
- Utiliza efectivamente técnicas del coqueo para directores y maestros

Otras destrezas y características específicas

- Conocimiento completo del idioma de la región de la institución
- Habilidad de manejar alumnos de varios grados y materias
- Conoce y es cómodo en el medio en donde trabaja

Apéndice D

Inducción y Capacitación de los Supervisores Educativos

Inducción del Supervisor Educativo

Se recomienda una inducción para todos los Supervisores Educativos (SE) aunque hayan estado en el trabajo por algún tiempo, debido a la reingeniería de funciones y el nuevo enfoque en la parte técnica.

- Duración de la inducción: 5 días
- Responsable de la inducción: Cada Dirección Departamental por medio de su Unidad de Desarrollo Educativo (UDE) y con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC, quienes son responsables de la autoría, apoyo, y evaluación de estos procesos.
- Modalidad de inducción: En lo posible, la inducción se debe organizar con periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades prácticas relacionados directamente con la capacitación recibida. Sin embargo, se entiende que los temas son introductorios y será necesario capacitación mas profunda con el tiempo.
- Relación con la inducción del Director del Centro Educativo y Facilitador Pedagógico: Debido a la relación de los temas en los primeros días, es muy recomendable manejar la primera parte de la inducción de los tres grupos de puestos en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por el puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y notará la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

Primer tema (2 días)

Introducción al Liderazgo y Visión Educativa

El supervisor tiene que tener una visión para las escuelas que supervisa y al mismo tiempo apoyar a los directores a llegar a una visión compartida con sus maestros

- La diferencia entre el liderazgo y la administración
- El liderazgo académico para un nuevo Guatemala
- Como llegar a una visión
- Técnicas de dinámicas de grupos
- La planeación en la educación
- Técnicas de capacitación (como capacitar mas efectivamente)
- El coqueo como herramienta indispensable
- La reforma curricular de Guatemala y el papel del Supervisor Educativo, del Director del centro educativo y del Facilitador Pedagógico
- Legislación educativa relevante a la supervisión
- Introducción a técnicas de observación de escuelas y aulas
- Relaciones interpersonales y resolución de conflictos
- La participación comunitaria

Segundo tema (dos días)

Introducción a técnicas administrativas de organización

El supervisor tiene que limitar y/o hacer más eficiente su tiempo en la parte administrativa para poder dedicar más tiempo en la parte técnica

- Clarificar sus funciones más importantes – (utilizando los documentos del Ministerio de Educación clarificando sus funciones y los de otros funcionarios)
- Priorizar sus funciones diarias – Los cuatro cuadrantes de Steven Covey
- El uso de tecnología para hacer su trabajo más eficiente – Capacitación de uso del Palm Pilot para entrar datos de las escuelas y el uso de computadoras para entrar estos datos recogidos en la base de datos nacional
- El uso de datos para toma de decisiones – Los datos más necesarios para la toma de decisiones.

Tercer tema (un día)

La Reforma Curricular

El Director asumirá algunas de las funciones del Facilitador Pedagógico después de tres años (cocheo en los aulas) compartido con el Supervisor Educativo

- La reforma curricular y el nuevo modelo curricular
- Técnicas de enseñanza constructivistas
- Técnicas de capacitación
- El modelo de cocheo en las aulas
- Medición de aprendizaje

Capacitación del Supervisor Educativo

Se recomienda que todos los supervisores actuales deban de participar en la inducción antes de empezar con los módulos de capacitación, debido a la reingeniería de funciones y el nuevo enfoque en la parte técnica.

- Duración de la capacitación: 3 días por cada modulo
- Responsable de la inducción: Cada Dirección Departamental por medio de su Unidad de Desarrollo Educativo (UDE) y con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC quienes son responsables de la autoría, apoyo, y evaluación de estos procesos.
- Modalidad de capacitación: En lo posible, la capacitación se debe organizar con periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades prácticas relacionadas directamente con la capacitación recibida. Es recomendable trasladarse a un centro educativo para algunas de las actividades para que los supervisores pueden conocer de cerca el tema de la actividad.
- Relación con la capacitación del Director del Centro Educativo y Facilitador Pedagógico: Debido a la relación de varios de los temas, es muy recomendable manejar algunos temas y actividades de la capacitación con los tres grupos en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por el puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y notará la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

La capacitación se proporciona mediante varios modelos de aprendizaje activo: cursos, talleres, actividades, estudios de casos, y otros. Hay una secuencia lógica de la capacitación que repasa los temas de la inducción y es ligada al perfil ideal del Supervisor Educativo. La capacitación no es voluntaria, sino una parte integral del trabajo, con actividades estructuradas alrededor de un

calendario cada mes o más a menudo si es necesario. El modelo masivo de capacitación no se recomienda por no ser efectivo.

Generalmente, se sugiere abrir cada sesión con un estudio de caso o una explicación preliminar de los objetivos y luego el estudio de caso. Los estudios de caso tienden a aumentar el interés de los participantes y a enfocar su aprendizaje. Además, los estudios de caso son un modelo excelente para demostrar los fines de la reforma curricular del país.

Los módulos se desarrollarán alrededor del perfil ideal del Supervisor Educativo en una secuencia lógica y práctica.

Tema 1

Liderazgo y Visión Educativa

El supervisor tiene que tener una visión para las escuelas que supervisa y al mismo tiempo apoyar a los directores a llegar a una visión compartida con sus maestros

- El trabajo a diario de un supervisor y como enfocarse en lo importante
- El trabajo de los Facilitadores Pedagógicos y como coordinar el trabajo del supervisor y el del Director del centro educativo y el Facilitador Pedagógico
- Visión, liderazgo académico, dinámica de grupos, planeación (varios módulos más avanzados)
- El cocheo como herramienta indispensable (varios módulos más avanzados)
- Evaluación objetiva de logros académicos.

Tema 2

Técnicas administrativas de organización

El supervisor tiene que limitar y/o hacer más eficiente su tiempo en la parte administrativa para poder dedicar más tiempo en la parte técnica

- El uso de tecnología para hacer su trabajo más eficiente (varios módulos más avanzados)
- La planeación educativa (varios módulos más avanzados)
- Las leyes y reglamentos educativos relevantes (repaso periódico)
- El uso de datos para la toma de decisiones (varios módulos más avanzados)

Tema 3

La Reforma Curricular

El Supervisor Educativo asumirá las funciones, junto con el Director del centro educativo, del Facilitador Pedagógico (cocheo en los aulas)

- La reforma curricular (varios módulos más avanzados)
- Técnicas de observación (varios módulos más avanzados)
- Técnicas de enseñanza para la reforma curricular (varios módulos)
- Técnicas de capacitación de los maestros (varios módulos)
- Técnicas de aprendizaje de los alumnos (varios módulos)
- Medición del aprendizaje (varios módulos)

Puede incluirse otros temas a discreción del MINEDUC.

Apéndice E

Inducción y Capacitación de los Directores de los Centros Educativos

Inducción del Director del Centro Educativo

Se recomienda una inducción para todos los Directores Educativos (SE) aunque hayan estado en el trabajo por algún tiempo, debido a que no han recibido nunca una inducción a sus labores y tampoco han tenido una capacitación adecuada para sus necesidades como líderes del proceso educativo en sus centros.

- Duración de la inducción: 5 días
- Responsable de la inducción: Cada Dirección Departamental por medio de su Unidad de Desarrollo Educativo (UDE) y con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC, quienes son responsables de la autoría, apoyo, y evaluación de estos procesos.
- Modalidad de inducción: En lo posible, la inducción se debe organizar con periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades prácticas relacionados directamente con la capacitación recibida. Sin embargo, se entiende que los temas son introductorios y será necesario capacitación mas profunda con el tiempo.
- Relación con la inducción del Supervisor Educativo y Facilitador Pedagógico: Debido a la relación de los temas en los primeros días, es muy recomendable manejar la primera parte de la inducción de los tres grupos de puestos en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por el puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y notará la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

Primer tema (2 días)

Introducción al Liderazgo y Visión Educativa

El Director tiene que llegar a una visión de la institución compartida con los maestros y con la comunidad

- La diferencia entre el liderazgo y la administración
- El liderazgo académico para un nuevo Guatemala
- Como llegar a una visión
- Técnicas de dinámicas de grupos
- La planeación en la educación
- Técnicas de capacitación (como capacitar mas efectivamente)
- La reforma curricular de Guatemala y el papel del Supervisor Educativo, del Director del centro educativo y del Facilitador Pedagógico
- Legislación educativa relevante a la supervisión
- Relaciones interpersonales y resolución de conflictos
- La participación comunitaria

Segundo tema (dos días)

Introducción a técnicas administrativas de organización

El director es el encargado del buen funcionamiento de la institución

- Clarificar sus funciones más importantes – (utilizando los documentos del Ministerio de Educación clarificando sus funciones y los de otros funcionarios)
- Priorizar sus funciones diarias – Los cuatro cuadrantes de Steven Covey
- El uso de tecnología para hacer su trabajo más eficiente
- El uso de datos para toma de decisiones – Los datos más necesarios para la toma de decisiones.

Tercer tema (un día)

La Reforma Curricular

El Director asumirá las funciones del Facilitador Pedagógico después de tres años (cocheo en las aulas) compartido con el Supervisor Educativo

- La reforma curricular y el nuevo modelo curricular
- Técnicas de enseñanza constructivistas
- Técnicas de capacitación
- El modelo de cocheo en las aulas
- Medición de aprendizaje

Capacitación del Director del Centro Educativo

Todos los Directores actuales deben de participar en la inducción antes de empezar con los módulos de capacitación, debido a la reestructuración de funciones y el nuevo enfoque en la parte técnica.

- Duración de la capacitación: 3 días por cada modulo
- Responsable de la inducción: Cada Dirección Departamental por medio de su Unidad de Desarrollo Educativo (UDE) y con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC quienes son responsables de la autoría, apoyo, y evaluación de estos procesos.
- Modalidad de capacitación: En lo posible, la capacitación se debe organizar con periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades prácticas relacionadas directamente con la capacitación recibida. Es recomendable trasladarse a un centro educativo para algunas de las actividades para que los supervisores pueden conocer de cerca el tema de la actividad.
- Relación con la capacitación del Supervisor Educativo y Facilitador Pedagógico: Debido a la relación de varios de los temas, es muy recomendable manejar algunos temas y actividades de la capacitación con los tres grupos en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por el puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y notará la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

La capacitación se proporciona mediante varios modelos de aprendizaje activo: cursos, talleres, actividades, estudios de casos, y otros. Hay una secuencia lógica de la capacitación que repasa los temas de la inducción y es ligada al perfil ideal del Director del centro educativo. La capacitación no es voluntaria, sino una parte integral del trabajo, con actividades estructuradas alrededor de un calendario cada mes o más a menudo si es necesario. El modelo masivo de capacitación no se recomienda por no ser efectivo.

Generalmente, se sugiere abrir cada sesión con un estudio de caso o una explicación preliminar de los objetivos y luego el estudio de caso. Los estudios de caso tienden a aumentar el interés de los participantes y a enfocar su aprendizaje. Además, los estudios de caso son un modelo excelente para demostrar los fines de la reforma curricular del país.

Los módulos se desarrollarán alrededor del perfil ideal del Director del centro educativo en una secuencia lógica y práctica.

Tema 1

Liderazgo y Visión Educativa

El Director tiene que llegar a una visión de la institución compartida con los maestros y con la comunidad

- El trabajo a diario de un Director y como enfocarse en lo importante
- El trabajo del Supervisor Educativo y el del y el Facilitador Pedagógico
- Visión, liderazgo académico, dinámica de grupos, planeación (varios módulos más avanzados)
- La reforma curricular (varios módulos más avanzados)
- Evaluación objetiva de logros académicos.

Tema 2

Técnicas administrativas de organización

El director es el encargado del buen funcionamiento de la institución

- La planeación educativa (varios módulos más avanzados)
- Las leyes y reglamentos educativos relevantes (repasso periódico)
- El uso de tecnología para hacer su trabajo más eficiente
- El uso de datos para la toma de decisiones (varios módulos más avanzados)

Tema 3

La Reforma Curricular

El Director asumirá las funciones del Facilitador Pedagógico después de tres años (cocheo en los aulas) compartido con el Supervisor Educativo

- Técnicas de enseñanza para la reforma curricular (varios módulos)
- Técnicas de observación (varios módulos más avanzados)
- Técnicas de capacitación de los maestros (varios módulos)
- Técnicas de aprendizaje de los alumnos (varios módulos)
- Medición del aprendizaje (varios módulos)

Puede incluirse otros temas a discreción del MINEDUC.

Apéndice F

Inducción y Capacitación de los Facilitadores Pedagógicos

Inducción del Facilitador Pedagógico

Aunque el Facilitador Pedagógico escogido para el puesto sea un maestro excelente, una inducción y capacitación continua no es menos necesaria. La inducción tendrá una duración de diez días (cinco días con los Supervisores Educativos y Directores de los centros educativos y cinco días solos) y se realizará a nivel departamental.

En lo posible, la inducción y capacitación se deben organizar con periodos cortos de capacitación, seguidos por o estudios de caso y su discusión después o actividades practicas relacionados directamente con la capacitación recibida. Se entiende que los temas de la inducción son introductorios y será necesario capacitación mas profunda con el tiempo.

Debido a la relación de algunas de los temas, es muy recomendable manejar la parte de la inducción y capacitación de los tres grupos (Supervisores Educativos, Directores y Facilitadores Pedagógicos) en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por su puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

- Duración de la inducción: 10 días
- Responsable de la inducción: Cada Dirección Departamental por medio de su Unidad de Desarrollo Educativo (UDE) y con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC, quienes son responsables de la autoría, apoyo, y evaluación de estos procesos.
- Modalidad de inducción: En lo posible, la inducción se debe organizar con periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades prácticas relacionados directamente con la capacitación recibida. Sin embargo, se entiende que los temas son introductorios y será necesario capacitación mas profunda con el tiempo.
- Relación con la inducción del Supervisor Educativo y el Director del Centro Educativo: Debido a la relación de los temas en los primeros días, es muy recomendable manejar la primera parte de la inducción de los tres grupos de puestos en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por el puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y notará la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

Primer tema (2 días)

Introducción al Liderazgo y Visión Educativa

El Facilitador Pedagógico tiene que tener una visión pedagógica para las escuelas en y cada aula donde capacita a los maestros

- La diferencia entre el liderazgo y la administración
- El liderazgo académico para un nuevo Guatemala

- Como llegar a una visión
- Técnicas de dinámicas de grupos
- La reforma curricular de Guatemala y el papel del Supervisor Educativo, del Director del centro educativo y del Facilitador Pedagógico
- Relaciones interpersonales y resolución de conflictos

Segundo tema (dos días)

Introducción a técnicas administrativas de organización

El Facilitador Pedagógico tiene que organizar su tiempo para estar un máximo de tiempo en las aulas apoyando a los maestros

- Clarificar sus funciones más importantes – (utilizando los documentos del Ministerio de Educación clarificando sus funciones y los de otros funcionarios)
- Priorizar sus funciones diarias – Los cuatro cuadrantes de Steven Covey
- La planeación en la educación
- El uso de datos para toma de decisiones – Los datos más necesarios para la toma de decisiones.

Tercer tema (un día con los Supervisores Educativos y Directores, y luego cinco días adicionales para profundizar en este tema)

La Reforma Curricular

El Facilitador Pedagógico es el encargado de llevar las técnicas de enseñanza para la nueva reforma curricular a cada aula en cada escuela

- La reforma curricular y el nuevo modelo curricular
- Técnicas de enseñanza constructivistas
- Técnicas de capacitación
- El modelo de cocheo en las aulas
- Medición de aprendizaje

Capacitación del Facilitador Pedagógico

Se recomienda que todos los Facilitadores Pedagógicos participen en la capacitación como un requerimiento de su trabajo.

- Duración de la capacitación: 2 días por cada modulo cada dos meses
- Responsable de la inducción: Cada Dirección Departamental por medio de su Unidad de Desarrollo Educativo (UDE) y con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC quienes son responsables de la autoría, apoyo, y evaluación de estos procesos.
- Modalidad de capacitación: En lo posible, la capacitación se debe organizar con periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades prácticas relacionadas directamente con la capacitación recibida. Es recomendable trasladarse a un centro educativo para algunas de las actividades para que los supervisores pueden conocer de cerca el tema de la actividad.
- Relación con la capacitación del Supervisor Educativo y el Director del Centro Educativo: Debido a la relación de varios de los temas, y si hay una capacitación de otras de las tres figuras al mismo tiempo, es muy recomendable manejar algunos temas y actividades de la capacitación con los tres grupos en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por el

puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y notará la diferencia en las funciones.

La capacitación se proporciona mediante varios modelos de aprendizaje activo: cursos, talleres, actividades, estudios de casos, y otros. Hay una secuencia lógica de la capacitación que repasa los temas de la inducción y es ligada al perfil ideal del Facilitador Pedagógico. La capacitación no es voluntaria, sino una parte integral del trabajo, con actividades estructuradas alrededor de un calendario cada mes o más a menudo si es necesario. El modelo masivo de capacitación no se recomienda por no ser efectivo.

Generalmente, se sugiere abrir cada sesión con un estudio de caso o una explicación preliminar de los objetivos y luego el estudio de caso. Los estudios de caso tienden a aumentar el interés de los participantes y a enfocar su aprendizaje. Además, los estudios de caso son un modelo excelente para demostrar los fines de la reforma curricular del país.

Los módulos se desarrollarán alrededor del perfil ideal del Facilitador Pedagógico en una secuencia lógica y práctica.

Tema 1

Liderazgo y Visión Educativa

El Facilitador Pedagógico tiene que tener una visión pedagógica para las escuelas en y cada aula donde capacita a los maestros

- El trabajo a diario de un Facilitador Pedagógico y como enfocarse en lo importante (repasso periódico)
- El trabajo del Supervisor Educativo, el del Director del centro educativo y el del Facilitador Pedagógico (repasso periódico)
- Visión, liderazgo académico, dinámica de grupos, planeación (varios módulos más avanzados)
- La reforma curricular (varios módulos más avanzados)
- Evaluación objetiva de logros académicos (varios módulos más avanzados)

Tema 2

Técnicas administrativas de organización

El Facilitador Pedagógico tiene que organizar su tiempo para estar un máximo de tiempo en las aulas apoyando a los maestros

- Clarificar sus funciones más importantes – (repasso periódico)
- Priorizar sus funciones diarias – (repasso periódico)
- La planeación en la educación - (varios módulos más avanzados)

Tema 3 (Los Facilitadores Pedagógicos pasarán la mayor parte de su capacitación en este tema)

La Reforma Curricular

El Facilitador Pedagógico es el encargado de llevar las técnicas de enseñanza para la nueva reforma curricular a cada aula en cada escuela

- La reforma curricular y el nuevo modelo curricular (varios módulos más avanzados)
- Técnicas de enseñanza constructivistas (varios módulos más avanzados)
- Técnicas de capacitación (varios módulos más avanzados)
- El modelo de cocheo en las aulas (varios módulos más avanzados)

- Medición de aprendizaje (varios módulos más avanzados)

Puede incluirse otros temas a discreción del MINEDUC.

Apéndice G

Listado Parcial de Instrumentos Normativos Utilizados en la Supervisión Escolar

Principales instrumentos de correspondencia oficial:

- La solicitud
- El oficio
- La circular
- El memorandum
- La notificación
- El dictamen
- La providencia
- La resolución
- El acta
- El conocimiento

Principales instrumentos para recoger información y/o datos*

- Ficha de Información de la Comunidad
- Ficha de Información del Establecimiento
- Ficha de Información del Director
- Ficha de Información del Docente
- Guía de Observación del Director
- Guía de Observación del Aula
- Ficha de Supervisión Escolar
- Ficha de Registro de Personal
- Ficha de Evaluación para el Director del Centro Educativo
- Guía de Visita de Supervisión Institucional
- Guía de Visita a la Comunidad
- Ficha de Evaluación de Eventos
- Resumen de Indicadores Educativos del Distrito
- Informes de Capacitación
- Modelo de Certificado de Servicio

Principales Instrumentos para utilizar en la Planeación Educativa*

- Plan Operativo Anual
- Proyecto de Calidad Escolar
- Plan de Acción del Proyecto
- Informes de avance de proyectos, programas, y modalidades educativas a nivel escuela

*Pueden haber otros instrumentos y o revisiones de los instrumentos

APENDICE H

PUESTOS NOMINAL Y FUNCIONAL FRANJA DE SUPERVISION EDUCATIVA, RENGLON PRESUPUESTARIO, SUELDO BASE, COMPLEMENTOS SALARIALES, SALARIO TOTAL, POR DEPARTAMENTO (Cifras en Quetzales)

Ver Hoja de Cálculo

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa

Apéndice I: Lista de instrumentos normativos a ser utilizados por el supervisor educativo (*)

No.	INSTRUMENTO LEGAL	FECHA	CONCEPTO	OBSERVACIONES (**)
	DECRETOS CONGRESO DE LA REPUBLICA			
1	Decreto, Sanción y Promulgación de la Asamblea Nacional Constituyente 31/05/1985	31/05/1985	Constitución Política de la República de Guatemala	Título II Derechos Humanos, Capítulo II Derechos Sociales, Sección Cuarta Educación, Artículos 71 al 81, y Título III, Capítulo III, Sección Tercera Ministros de Estado 193 al 201
2	Decreto del Congreso de la República No.12-91	18/01/1991	Ley de Educación Nacional	Título VII, Capítulo Unico Artículos 72, 73 y 74
3	Decreto del Congreso de la República No.1,485	31/08/1961	Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional	Modificado por Decreto No. 66-88, publicado el 22 de noviembre de 1988; Decreto No. 87-2000, publicado el 28 de diciembre de 2000. Ver Capítulo III De las Categorías Titulares, Arto. 12, numeral VI), literal c).
4	Decreto del Congreso de la República No.95-2000	19/12/2000	Acumulaciones anuales de puntos por Servicios Educativos para Docentes, máximo en 4 años 80 puntos, equivalente al 100% de calificación	Reformas al Artículo 51:Tiempo de servicio, Calidad, Superación, Méritos Especiales, Servicios Extra-Cargo,
5	Decreto del Congreso de la República No.60-97	12/08/1997	Reformas a la Ley de Institutos de Educación por Cooperativa de Enseñanza	Reforma el Artículo 3. Decreto No.17-96 del Congreso de la República
6	Decreto del Congreso de la República No.11-2002	15/04/2002	Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	Artículos 9, 10, 24, 25, 28, 29
7	Decreto del Congreso de la República No. 87-2000	29/11/2000	Reformas al Decreto del Congreso de la República No.1,485 Artículos: 4 (clases de catalogación), 26 (máximo de puntos),30 (cambios de nivel sin implicaciones en pérdida de clase escalafonaria), y 51 (acumulación de puntos).	
8	Decreto del Congreso de la República No. 43-86	14/08/1986	Ley de Alfabetización	
9	Decreto del Congreso de la República No.14-2002	13/05/2002	Ley General de Descentralización	Artículos 7, 10, 11, 13 y 14
10	Decreto del Congreso de la República No.12-2002	01/07/2002	Código Municipal	Título V, Administración Municipal, Capítulo I Competencias Municipales, Artículo 68 Competencias propias del municipio, Inciso g); Artículos 131, 142 (e), 147 (e)
11	Decreto del Congreso de la República No.1748	07/07/1971	Ley de Servicio Civil	Título X, Capítulo Unico , Artículo 85
12	Decreto del Congreso de la República No.17-95.	29/03/1995	Ley de Institutos de Educación por Cooperativa de Enseñanza	Deroga el Acuerdo Gubernativo número 1 de fecha 17 de enero de 1972
13	Decreto del Congreso de la República No. 114-97	12/12/1997	Ley del Organismo Ejecutivo	Modificado por Decreto No. 63-98, publicado el 4 de noviembre de 1998; reformado por Decretos Nos. 22-99, publicado el 28 de mayo de 1999, y 90-2000, publicado el 11 de diciembre de 2000
14	Decreto del Congreso de la República No. 17-95	29/03/1995	Ley de Institutos de Educación por Cooperativa de Enseñanza.	
15	Decreto del Congreso de la República No.58-98	27/10/1998	Ley de Administración de Edificios Escolares.	
16	Decreto del Congreso de la República No.70-86	09/12/1986	Ley Preliminar de Regionalización	

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa

No.	INSTRUMENTO LEGAL	FECHA	CONCEPTO	OBSERVACIONES (**)
17	Decreto Congreso de la Pública No. 20-2003	17/06/2003	Ley de Servicio Cívico	
18	Decreto Congreso de la Pública No. 27-2003	18/07/2003	Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia	
19	Decreto Congreso de la Pública No. 58-98	23/09/1998	Ley de Administración de Edificios Escolares	
ACUERDOS PRESIDENCIALES				
1	Decreto Ley No.116-85	13/11/1985	Procedimiento que debe seguirse para la autorización de cuotas que se cobran en Colegios Privados	
2	Acuerdo 123 "A" de la Jefatura de Gobierno	11/05/1965	Reglamento de Supervisión Técnica Escolar	
ACUERDOS GUBERNATIVOS				
1	Acuerdo Gubernativo No. M.de E. y M.F.P. 1-72	01/02/1972	Reglamento de Licencias funcionarios y empleados del ramo de Educación	Artículos 12 (a), 16 y 22.
2	Acuerdo Gubernativo No. M. de E. 3-70	01/01/1970	Reglamento sobre organización y funcionamiento de los Archivos Escolares.	Artículos 10, 12 y 14.
3	Acuerdo Gubernativo No. 165-96	21/05/1996	Creación de las Direcciones Departamentales de Educación	
4	Acuerdo Gubernativo No.1202-85	13/11/1985	Reglamento para la aplicación del Decreto Ley No.116-85 Norma el procedimiento por medio del cual el MINEDUC autoriza las cuotas o los incrementos de cuotas que pueden cobrar los centros educativos privados	Este Acuerdo fue modificado por el Acuerdo Gubernativo No.787-88 29/09/1988
5	Acuerdo Gubernativo No.193-96	06/06/1996	Procedimiento para el nombramiento de personal docente Niveles de Educación Preprimaria y Primaria de establecimientos educativos oficiales del país.	Jurados de Oposición: Nacional, Auxiliares Departamentales y Municipales; Funciones de las Direcciones Departamentales de Educación, Dirección Técnica de Personal y del Despacho Ministerial. Nombramiento de docentes del Nivel de Educación Media
6	Acuerdo Gubernativo No. 1027-83	08/12/1983	Reglamento para el otorgamiento de Matrícula Escolar del Nivel de Educación Media	Artículos 10 y 11.
7	Acuerdo Gubernativo No.461-2002	29/11/2002	Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	Artículos 8, 36, 56, 57, 59 y 61.
8	Acuerdo Gubernativo No.312-2002	10/09/2002	Reglamento de la Ley General de Descentralización	
9	Acuerdo Gubernativo No.M. de E. 3-70	20/12/1969	Reglamento sobre la organización y funcionamiento de los archivos escolares.	
10	Acuerdo Gubernativo No.2-72	02/02/1972	Reglamento para el uso de edificios escolares.	
11	Acuerdo Ministerial No.193	29/01/1988	Plan de Estudios de los Niveles Preprimario y Primario.	
12	Acuerdo Gubernativo 1060-58	17/10/1958	Reglamento de enseñanza religiosa.	
13	Acuerdo Gubernativo No.726-95	21/12/1995	Creación Dirección General de Educación Bilingüe. .	
14	Acuerdo Gubernativo No.165-96	21/05/1996	Creación Direcciones Departamentales de Educación.	
15	Acuerdo Gubernativo No.193-96	06/06/1996	Procedimiento para el nombramiento de personal docente de los niveles Pre-Primaria y Primaria.	
16	Acuerdo Gubernativo No.198-96	12/06/1996	Comisión Nacional Intersectorial de Educación en población.	
17	Acuerdo Gubernativo No.457-96.	22/10/1996	Creación de PRONADE	
18	Acuerdo Gubernativo No.456-96.	22/10/1996	Creación del Programa de Becas para Niñas del Área Rural.	

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa

No.	INSTRUMENTO LEGAL	FECHA	CONCEPTO	OBSERVACIONES (**)
19	Acuerdo Gubernativo No. 386-88	23/06/1988	Creación de la Dirección General de Coordinación de Proyectos de Apoyo	
20	Acuerdo Gubernativo No. 137-91	25/03/1991	Reglamento de la Ley de Alfabetización	
21	Acuerdo Gubernativo No. 726-95	08/02/1995	Créase la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural -DIGEBI	Modificado por Acuerdo Gubernativo No. 238-2003, 02/05/2003.
22	Acuerdo Gubernativo No. 457-96	07/11/1996	Creación de PRONADE	
23	Acuerdo Gubernativo No. 326-2003	30/05/2003	Finalidad de PRONADE	
24	Acuerdo Gubernativo No. 526-2003	16/09/2003	Créase el Tercer Viceministerio en el Ministerio de Educación, como Viceministerio de Educación Bilingüe e Intercultural	
25	Acuerdo Gubernativo No. 19-2004:	13/01/2004	Créase la Dirección de Calidad y Desarrollo Educativo - DICADE- como una dependencia del Ministerio de Educación	
26	Acuerdo Gubernativo No. 18-98	15/01/1998	Reglamento de la Ley de Servicio Civil	
27	Acuerdo Gubernativo No.726-95	21/12/1995	Creación de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural.	
28	Acuerdo Gubernativo No.551-93	06/10/1993	Comisión de Coordinación de Educación y Salud Pública y Asistencia Social.	
29	Acuerdo Gubernativo No.37-94	24/01/1994	Programa Regional Descentralizado de Becas para los niños.	
ACUERDOS PRESIDENCIALES				
1	Acuerdo Presidencial 399-68	07/12/1968	Reglamento para la recaudación de fondos en los establecimientos educativos oficiales.	
2	Acuerdo Presidencial No. 399-68	07/12/1968	Reglamento de recaudaciones de fondos en los establecimientos educativos oficiales de la República	
ACUERDOS MINISTERIALES				
1	Acuerdo Ministerial No.533-99	19/08/1999	Normas de aplicación en el proceso de oposición para el nombramiento de personal docente de los niveles de educación Preprimaria y Primaria	Vinculado con Acuerdos Gubernativos Números: 193-96 de fecha 6 de junio de 1996, 565-A de fecha 24 de agosto de 1998, 609 de fecha 24 de septiembre de 1998 y 86 de fecha 2 de febrero de 1999,
2	Acuerdo Ministerial No.1345-65	02/09/1965	Reglamento de Excursiones Escolares	
3	Acuerdo Ministerial No. 565-98	26/08/1998	Reglamento para la aprobación de los estatutos, reconocimiento de la personalidad jurídica y funcionamiento de los Comités Educativos -COEDUCA- y de las Juntas Escolares.	
4	Acuerdo Ministerial No.211-99	18/03/1999	Programa Escuelas para la Excelencia, Escuelas Normales y Primarias de Aplicación del sector oficial, a nivel nacional.	Artículo 3
5	Acuerdo Ministerial No.557-95	29/12/1995	Reglamento General de Evaluación del Programa de Educación Extraescolar Modular -PEEM-	
6	Acuerdo Ministerial No.1745-2000	07/12/2000	Crear en todas las escuelas del país, el Gobierno Escolar en todos los establecimientos públicos, desde los Niveles Preprimario, Primario y Educación Media.	
7	Acuerdo Ministerial No.443-97	29/09/1997	Cada centro educativo público o privado del país deberá elaborar su Plan de Seguridad Escolar, con sus comisiones respectivas de contingencia y evacuación para casos de desastres o por cualquier otra situación de riesgo; desde el	

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa

No.	INSTRUMENTO LEGAL	FECHA	CONCEPTO	OBSERVACIONES (**)
			Nivel Preprimario hasta el nivel Medio, Ciclo Básico y Diversificado.	
8	Acuerdo Ministerial No.558-85	29/12/1985	Reglamento de Evaluación para Programas de Educación Extraescolar Formal	
9	Acuerdo Ministerial No.927-72	21/03/1972	Reglamento para determinar las jornadas de trabajo de los niveles y áreas de la educación de Guatemala	Artículos 1, 2 y 3.
10	Acuerdo Ministerial No.1356	24/11/1987	Reglamento de Evaluación de Rendimiento Escolar	Este acuerdo fue modificado por el Acuerdo Ministerial No.1615 28/11/1998
11	Acuerdo Ministerial No.927	21/03/1972	Reglamento para determinar jornadas de trabajo de los niveles y áreas de la educación en Guatemala	
12	Acuerdo Ministerial No.158-73	09/04/1973	Suspensión de actividades escolares los días lunes, martes y miércoles santo de cada año,	
13	Acuerdo Ministerial No.1088-66	30/09/1966	Reglamento de Tiendas Escolares.	
14	Acuerdo Ministerial No.185-68	20/01/1968	Formación de Comités de Finanzas.	
15	Acuerdo Presidencial No.399	7/12/1968	Reglamento de Comités de Finanzas de Escuelas e Institutos.	
16	Acuerdo Ministerial No.185-88	29/01/1988	Instructivo para el funcionamiento de Comités de Finanzas.	
17	Acuerdo Ministerial No.499-95	05/12/1995	Reglamento de Aprendizaje y Promoción Educativa. Acuerdo Ministerial No.499, (05-12-1,995)	Modificación del Acuerdo Ministerial 14-91
18	Acuerdo Ministerial No.557-95	29/12/1995	Reglamento General de Evaluación del Programa de Educación Extraescolar modular -PEEM-.	
19	Acuerdo Ministerial No.558-95	29/12/1995	Reglamento General de Evaluación del Programa de Educación Extraescolar Formal.	
20	Acuerdo Ministerial No.165-96	18/03/1996	Programa de Bachillerato Internacional en Ciencias y Letras.	
21	Acuerdo Ministerial No.165-96	21/05/1996	Políticas y estrategias sobre libros de texto.	
22	Acuerdo Ministerial No.484-96	29/11/1996	Modalidad de Educación Experimental para establecimientos oficiales del Nivel Medio.	
23	Acuerdo Ministerial No.58-95	15/03/1995	Reglamento de Institutos por Cooperativa de Enseñanza.	
24	Acuerdo Ministerial No.546-2001	16/05/2001	Reglamento del Programa de Becas Educación para la Paz.	
25	Acuerdo Ministerial No.287-03	30/04/2003	Reglamento Interno del Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo -PRONADE-	
26	Acuerdo Ministerial No.675-03	29/08/2003	Créanse los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria	
27	Acuerdo Ministerial No.1129-03	05/01/2004	Reglamento de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria	
	RESOLUCIONES			
1	Resolución No.5-95 Dirección General de Educación Escolar y Coordinador de Regiones Educativas	14/01/1995	Disposiciones que norman las actividades en las Academias que imparten cursos libres	Modifica la Resolución No.018-88 del 30/05/1988
2	Resolución Ministerial No.036-94 D.G.E.E.	14/07/1994	Reglamento de Temario de Quinto Grado de la carrera de Bachillerato en Ciencias y Letras.	

MÓDULOS

Módulo de Inducción

para el

**Supervisor Educativo
Director del centro educativo
Facilitador Pedagógico**

Módulo de Inducción
para:
Supervisor Educativo
Director del centro educativo
Facilitador Pedagógico

Visión General de la Inducción

Se recomienda una inducción para todos los Supervisores Educativos (SE) y Directores de los centros educativos aunque hayan estado en el trabajo por algún tiempo, debido a la reingeniería de funciones y el nuevo enfoque en la parte técnica. Los Facilitadores Pedagógicos participarán juntos con las primeras dos figuras para las primeras actividades.

- Duración de la inducción: 5 días para Supervisores Educativos y Directores de centros educativos. 10 días para Facilitadores Pedagógicos.
- Responsable de la inducción: Cada Dirección Departamental de Educación por medio de su Unidad de Desarrollo Educativo (UDE) y con el apoyo de un equipo del nivel central del MINEDUC quienes son responsables de la autoría, apoyo, y evaluación de estos procesos.
- Modalidad de inducción: En lo posible, la inducción se debe organizar con periodos cortos de capacitación, seguidos por estudios de caso y su discusión después o actividades prácticas relacionados directamente con la capacitación recibida. Sin embargo, se entiende que los temas son introductorios y será necesaria capacitación mas profunda con el tiempo.
- Relación con la inducción del Supervisor Educativo, Director del centro educativo y Facilitador Pedagógico: Debido a la relación de los temas en los primeros días, es muy recomendable manejar la primera parte de la inducción de los tres grupos en el mismo lugar, generalmente en grupos separados por su puesto. De esta manera, cada grupo aprenderá de los otros dos grupos y la diferencia en las funciones. Al principio, habrá gran concordancia en los temas. Luego, al entrar en temas específicos a uno u otro de los tres puestos, los grupos se separarán a otras áreas.

Primer tema (2 días)

Introducción al Liderazgo y Visión Educativa (Tema compartido)

Supervisor Educativo

El supervisor educativo tiene que tener una visión de las escuelas que supervisa y al mismo tiempo apoyar a los directores a llegar a una visión compartida con sus maestros.

Director del centro educativo

El Director del centro educativo tiene que llegar a una visión de la institución compartida con los maestros y con la comunidad.

Facilitador Pedagógico

El Facilitador Pedagógico tiene que tener una visión pedagógica para las escuelas en y cada aula donde capacita a los maestros.

Contenidos compartidos

- La diferencia entre el liderazgo y la administración.
- El liderazgo académico para una nueva Guatemala.
- Como llegar a una visión.
- Técnicas de dinámicas de grupos.
- La reforma curricular de Guatemala y el papel del Supervisor Educativo, Director del centro educativo y Facilitador Pedagógico.
- Legislación educativa relevante.

Segundo tema (dos días)

Introducción a técnicas administrativas de organización (Tema compartido en la primera parte)

Supervisor Educativo

El supervisor educativo tiene que limitar y/o hacer más eficiente su tiempo en la parte administrativa para poder dedicar más tiempo a la parte técnica.

Director del centro educativo

El Director del centro educativo es el encargado del buen funcionamiento de la entidad.

Facilitador Pedagógico

El Facilitador Pedagógico tiene que organizar su tiempo para estar el máximo de tiempo en las aulas apoyando a los maestros.

Contenidos compartidos

- Clarificar sus funciones más importantes – (utilizando los documentos del Ministerio de Educación clarificando sus funciones y los de otros funcionarios).
- Priorizar sus funciones diarias – Los cuatro cuadrantes de Steven Covey.
- El uso de datos para toma de decisiones – Los datos más necesarios para la toma de decisiones.

- La planeación en la educación.

Contenidos separados

Supervisor Educativo y Director del centro educativo

- El uso de tecnología para hacer su trabajo más eficiente – Capacitación en uso del Palm Pilot para ingresar datos de las escuelas y el uso de computadoras para ingresar estos datos recolectados en la base de datos nacional.

Tercer tema (1 día Supervisores Educativos y Directores, 5 días Facilitadores Pedagógicos)

La Reforma Curricular (Tema compartido en la primera parte).

Supervisor Educativo

El supervisor educativo asumirá las funciones, junto con el Director del centro educativo, del Facilitador Pedagógico después de tres años (cocheo en los aulas.)

Director del centro educativo

El Director del centro educativo asumirá algunas de las funciones del Facilitador Pedagógico después de tres años (cocheo en los aulas) compartido con el Supervisor Educativo.

Facilitador Pedagógico

El Facilitador Pedagógico es el responsable de llevar las técnicas de enseñanza para la nueva reforma curricular a cada aula en cada escuela.

Contenidos compartidos

- La reforma curricular y el nuevo modelo curricular.
- Técnicas de enseñanza constructivistas.
- El modelo de cocheo en el aula.
- Introducción a técnicas de observación de aulas.

Contenidos separados (5 días)

Facilitador Pedagógico

- El cocheo como herramienta indispensable.
- Técnicas de capacitación (como capacitar más efectivamente).
- Técnicas de observación en el aula.
- Medición de aprendizaje.

Módulo de Inducción
Supervisor Educativo
Director del centro escolar
Facilitador Pedagógico

Primer Tema
(Módulo de dos días)

Liderazgo y Visión Educativa (Tema compartido)

Contenidos de la sesión del primer día

- La diferencia entre el liderazgo y la administración.
- El liderazgo académico para una nueva Guatemala.
- Como llegar a una visión.
- La reforma curricular de Guatemala y el papel del Supervisor Educativo, del Director del centro educativo y del Facilitador Pedagógico.
- Técnicas de dinámicas de grupos.

Materiales necesarios

- Tablero y/o rotafolio con mínimo de 20 hojas.
- Marcadores de colores distintos (1 por grupo mínimo).
- Cinta adhesiva.
- Etiquetas para nombres.
- Papel y lápiz para tomar notas.
- Copias necesarias del estudio de caso, perfiles, y funciones.

Material de apoyo

- Módulo en Powerpoint.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml> (Lectura en español disponible en el Internet sobre el liderazgo – Puede ser leído antes, durante, o después de las sesiones. Se considera como una lectura básica sobre el tema.)
- <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Cursolid.htm> (Otra lectura en español disponible en el Internet sobre el liderazgo, si se necesitan más recursos).

Notas: Hay que programar descansos de 10 minutos aproximadamente cada 2 horas. Los tiempos estimados para cada actividad se calculan en base a un grupo total de 20 a 30 participantes. Hay que disminuir o aumentar el tiempo si el grupo total es mas pequeño o mas grande de lo indicado.

Actividad 1

Presentaciones de los participantes (15 a 20 minutos)

Nota: La presentación en PowerPoint incluida en este módulo sigue el orden de las actividades y se puede utilizar y/o modificar según sea necesario.

En todas las sesiones de inducción y capacitación se recomienda una presentación de todos los participantes, con un comentario dirigido hacia el tema de la sesión. También, si el grupo es mayor de 10 personas, se recomienda el uso de etiquetas con los nombres de los participantes.

Al iniciar la sesión, pedir a cada persona que indique su nombre, su puesto, y lo que espera recibir de la sesión en cuanto a conocimientos nuevos del liderazgo, limitándose a un minuto máximo cada persona. Se agradece a cada participante al terminar su turno.

En seguida, el expositor se presenta, refiriéndose a su experiencia.

Explicar que han aprendido lo que se llama un “protocolo” (procedimiento o proceso) para empezar reuniones y/o talleres.

Actividad 2

Introducción al tema general de educación (25 a 35 minutos)

Dar instrucciones para la primera actividad, explicando que deben de seguir el protocolo exactamente al pie de la letra:

Una actividad para empezar nuestra sesión de hoy

1. Organizarse en grupos de 3 personas
2. Decidir quien va a ser “A”, “B”, y “C”
3. Por unos dos minutos, tiene que pensar en lo siguiente:
4. “Porque decidí meterme en el campo de la educación?”
5. “A” habla por dos minutos en su grupo del porqué (sin que otra persona hable o pregunta)
6. “B” habla por dos minutos
7. “C” habla por dos minutos
8. Por 5 minutos los tres reflexionan, dialogan y llegan a una síntesis.

Pedir a un representante de cada grupo que informe brevemente de su síntesis.

Después de terminar la actividad, agradecer a todos su participación y explicarles que han utilizado un protocolo para asegurar que todos brindan una parte igual en las discusiones, y es un protocolo que se puede utilizar en muchas oportunidades. Este se utilizará varias veces durante las capacitaciones.

Actividad 3

Determinación de las normas que se seguirán durante las sesiones (20 a 25 minutos)

Pedir que nuevamente en sus grupos, piensen en normas que todos deben de seguir durante las sesiones. Dar el ejemplo de respetar las opiniones de los demás en todo momento. Luego de cinco minutos, pedir a cada grupo que compartan una norma que piensen que es importante (ejemplos: teléfonos apagados, hablar honestamente, no interrumpir, no hablar demasiado tiempo...) y escribirlos en una rotafolio. Al presentar

todos los grupos, preguntar si hay otras normas. Cuando estén todas las reglas definidas y acordadas, preguntar si se necesitan modificaciones a la lista de normas.

Cuando esté completa la lista de normas, preguntar si todos están de acuerdo. Si no, continuar la discusión hasta que todos estén de acuerdo y decirles que ahora nos toca monitorear el seguimiento de las normas. Pedir que algún participante escriba las normas nuevamente durante un descanso para colocarlas en las paredes o rotafolios en el salón de trabajo.

Explicar que han aprendido otro protocolo nuevo para utilizar en sus trabajos.

Referirse a las normas varias veces durante el día, especialmente cuando alguien viola las reglas acordadas. El objetivo es que el grupo mismo se convierta en el control de las normas.

Actividad 4

Introducción al tema (30 a 40 minutos)

Pedir que en grupos pequeños (de 3 a 8 personas, dependiendo del tamaño del grupo), hablen sobre las características del liderazgo y administración (cabe anotar que si hay grupos de Directores de centros educativos y/o de Facilitadores Pedagógicos, estos deben estar en sus propios grupos). Darles 5 minutos para hablar en sus grupos.

Pedirle a cada grupo por turno que nombre una característica del liderazgo y/o de administración. Escribir las características en un rotafolio. Si es necesario, repetir los turnos varias veces hasta que el grupo en general concluya en que la lista está completa.

Ahora, pedir a los grupos que cada grupo marque las características escritas que son de liderazgo o de la administración, indicando con una “L”, una “A”, o en el caso que una característica cabe en los dos conceptos, con una “LA”.

Explicar que en esta sesión se trata de identificar claramente las características diferentes del liderazgo y de la administración, y las características compartidas. Se volverá a utilizar este rotafolio más tarde.

Actividad 5

Estudio de caso “El Volcán” (90 a 120 minutos)

Nota: El éxito de esta actividad depende mucho de la habilidad del expositor para profundizar el tema gradualmente con los participantes. El expositor debe prepararse muy bien antes de entrar en un estudio de caso, ya que no hay un camino cierto, pero sí un destino claro.

Darles una copia individual del estudio de caso “El Volcán” que se encuentra en la siguiente hoja. Explicar que no hay necesidad de contestar todas las preguntas en la hoja, sino estas sirven de guía para la discusión en grupo.

Explicar que van a utilizar otro protocolo, que muchos ya conocen. Primero van a decidir quién va a ser el Facilitador del Grupo (organiza y coordina el grupo), y el Relator (relata las decisiones del grupo). Explicar que el Relator no tiene que tomar notas detalladas para esta actividad.

Dividirlos en grupos. Explicar que tienen 30 minutos para leer el caso, pensar en las preguntas escritas y cualquier otra pregunta que se les ocurra, y luego compartir con sus compañeros de grupo. Finalmente, participarán en una discusión donde se desarrollen posiciones sobre el trabajo que cada uno de los participantes tiene que realizar para llevar a Guatemala a la excelencia educativa. Explicar que la participación de cada miembro del grupo es muy importante en estas actividades, y el Facilitador del Grupo y Relator deben hacer sus papeles con confianza.

Visitar a cada grupo por unos minutos para observar el proceso y progreso del grupo, guiándoles si es necesario.

Después de 20 minutos, preguntar si han tenido tiempo para discutir el caso lo suficiente y responder a la mayoría de las preguntas. Si no, darles 5 minutos más.

Preguntas sugeridas para guiar la discusión con grupos o individuos, recordando el papel del Relator de manejar una buena parte de realimentación de cada grupo:

¿Entendieron bien el caso?

¿El caso de El Volcán representa la realidad en algunos casos de la educación guatemalteca?

¿Cuál fue su primera reacción al leer este estudio de caso?

¿Cuál es el problema mayor de El Volcán?

Al proceder a priorizar los trabajos por hacer en El Volcán. ¿Cuál es el primer trabajo que hay que realizar?

(Nota: En esta actividad, posiblemente el uso de rotafolios elaborados por cada grupo para una disponer de una síntesis general sea una estrategia conveniente.)

Al entrar en las preguntas escritas en el estudio de caso, ayudar al grupo a entender el trabajo de cada una de las tres figuras (Supervisor Educativo, Director del Centro Educativo y Facilitador Pedagógico) utilizando preguntas como por ejemplo:

¿Cuál es su trabajo con el/la directora/a de “El Volcán”? ¿Cuál es el papel que debe tener cada una de las tres figuras con el/la directora/a de El Volcán? (Nota: Aparte de los papeles del Supervisor Educativo y el Facilitador Pedagógico, el director de otra escuela también podría jugar un papel importante de guía para el Director del centro educativo en este caso.)

Clarificar los problemas de índole administrativo y los de índole liderazgo, refiriéndose al rotafolio elaborado en la actividad anterior.

Finalizar con preguntas de evaluación de la actividad y los procesos: (estas preguntas se pueden discutir en cada grupo antes de responderlas en el grupo grande)

¿Los grupos con diferentes puestos tuvieron puntos de vista diferentes sobre el caso? (Para ayudar a entender que el Supervisor Educativo, el Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico tienen puntos de vista importantes, pero diferentes a veces).

¿Cada uno de ustedes hizo su parte?

¿El estudio de caso fue una actividad adecuada para entrar en el tema?

¿Funcionó bien la técnica de grupos para el caso?.

Al terminar, preguntar si hay alguna duda o comentario adicional para compartir con el grupo.

Explicar que ahora vamos a ver la diferencia de la administración y el liderazgo de acuerdo con los expertos.

(Nota: Después de una actividad tan extensa como esta, es bueno tomar un descanso de algunos minutos).

Módulo de Inducción

Estudio de caso “El Volcán”

Instrucciones:

Por favor lean completamente el siguiente caso. Utilizando las preguntas al final del caso para organizar sus pensamientos, por favor decidan cuáles son los problemas mayores y organizarlos de acuerdo a su prioridad. Luego indiquen cual es su plan de acción.

El Centro Educativo “El Volcán”

Usted es el nuevo Supervisor Educativo de los centros educativos de la región. El primer día de su trabajo, viaja en autobús hasta el primer centro educativo. Solamente conoce el centro por su reputación de ser uno de los más bajos en rendimiento escolar y mayores problemas de toda índole. Al llegar, usted se encuentra con un edificio viejo, con varios de los vidrios rotos, el piso está quebrado en varias partes, la pintura, donde hay, está vieja y sucia. Al acercarse al edificio, usted oye muchos gritos de alumnos de un aula y el maestro los regaña en voz alta en el idioma de la región.

Usted encuentra un pequeño letrero que indica donde está la Dirección y entra. Encuentra una persona, mayor de edad, sentada enfrente de una verdadera pila de papeles oficiales, sosteniendo con dos padres de familia una discusión agitada sobre un alumno. Usted se presenta a el/la director/a y a los padres de familia como el nuevo Supervisor Educativo.

De inmediato, el/la directora/a le pide que le ayude a resolver el asunto que está discutiendo con estos padres de familia.

Antes de empezar a desarrollar soluciones, estudie las siguientes preguntas. Indíqueles que aunque las preguntas no son exhaustivas, y ellos deben tener otras, éstas le ayudarán en su tarea:

- ¿Cuál es el primer trabajo que tiene usted que hacer en “El Volcán”?
- ¿Cuál es el trabajo que usted tiene que realizar con el/la director/a de “El Volcán”?
- ¿Cuál es el trabajo que usted tiene que realizar con los padres de familia?
- ¿Cuál es el trabajo que usted tiene que efectuar con los maestros?
- ¿Cuál es el trabajo que usted tiene que desarrollar con los alumnos?
- ¿Cuáles otros trabajos tiene usted que realizar en este centro?
- ¿Los problemas de “El Volcán son administrativos o de liderazgo?
- ¿Cómo va a organizar su trabajo en “El Volcán”?
- ¿Cuánto tiempo le va a llevar hacer su trabajo en este centro?.

Actividad 5

Presentación y discusión sobre el liderazgo y la administración (80 a 100 minutos)

Explicar que ahora vamos a ver que dicen los expertos sobre el tema de liderazgo y administración, empezando con la educación y el entrenamiento.

Mostrar la diapositiva sobre Educación o Entrenamiento. Pedir que en sus grupos hablen de las diferencias entre las dos columnas por unos cinco minutos.

Preguntar a los grupos en qué se basa la diferencia de la educación y el entrenamiento (*ejemplos: profundidad, dinámica, abierta, etc.*)

Mostrar la diapositiva sobre Liderazgo y Administración. Pedir que en sus grupos discutan las diferencias entre las dos columnas por alrededor de cinco minutos.

Preguntar a los grupos en qué se fundamenta la diferencia del liderazgo y la administración (*ejemplos: los ejemplos pueden ser parecidos a los anteriores, etc.*)

Mostrar la diapositiva sobre Liderazgo y Administración? (¿Estás haciendo las cosas correctas o estás haciendo las cosas correctamente?). Pedir que en sus grupos dialoguen un momento para ver si entienden el sentido de la pregunta. Luego, preguntar si alguno tiene dudas o interrogantes al respecto, y asegurar la total comprensión de la pregunta.

Explicar que en la teoría del liderazgo y administración, muchas veces se define el líder como quien siente que está haciendo lo correcto, a pesar a veces que no toda la gente está de acuerdo (“haciendo las cosas correctas”). También muchas veces, se define el administrador como quien hace las cosas de acuerdo a las reglas (“haciendo las cosas correctamente”). Pedir a los grupos que conversen entre si sobre este concepto y luego lo traten en el grupo general.

Para ayudar a entender mejor estas dos definiciones, preguntarles si han estado alguna vez en una situación en su trabajo donde han tenido que decidir entre hacer algo que uno siente que está bien dentro de su corazón, pero no va con las reglas existentes. Aclarar que el papel del líder no es quebrantar las reglas, sino en algún momento quizás buscar la forma de cambiar las reglas, porque van en contra del bien de alguna persona o grupo de personas. (*Nota* Este es un concepto algo controvertido y hay que tratarlo con cuidado. Sin embargo, es un concepto que abre la puerta a una visión que se sale de una situación existente no aceptable hacía un futuro mejor.*)

Mostrar la diapositiva sobre Los patos y Las águilas. Explicar que los patos andan por el suelo, buscando pedacitos de comida en la tierra, haciendo el bullicio tradicional de “cuac cuac”, parecido o semejante a una persona que se pierde entre los detalles minuciosos del día día y quejándose continuamente. En comparación, explicar que las águilas vuelan por el cielo, y miran las cosas desde arriba, inclusive ven la situación total, con toda la calma del mundo. Preguntar si esta metáfora, de los patos y las águilas ayuda a aclarar en mejor

forma la diferencia entre el liderazgo y la administración, aclarando que en ningún momento la administración es mala, pero significa algo muy distinto a el liderazgo.

Mostrar la diapositiva sobre ¿Es la administración importante?

Preguntar si la administración es importante y luego porqué (*ejemplo: Si, porque la administración ayuda a organizar las cosas*).

Explicar que los mismos expertos que diferencian el liderazgo de la administración dicen que el liderazgo no puede existir solo. La administración también es sumamente importante en el funcionamiento de una institución educativa. También se define la administración como las funciones diarias que se relacionan con la buena organización, manejo de datos, y cosas por el estilo. Preguntar si pueden compartir algunos ejemplos más de la administración.

Mostrar la diapositiva: “Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control.” Explicar que es una de las definiciones comunes y preguntar que quiere decir. Pedir a voluntarios que expliquen.

Preguntar si estas actividades son importantes y porqué?

Decirle al grupo que la administración es muy importante para nuestro trabajo, porque asegura que las cosas se planeen y se hagan. Por ahora, vamos a dejar la administración a un lado y estudiar el liderazgo con mayor detenimiento y profundidad.

Mostrar la diapositiva sobre ¿Es el liderazgo importante?

Preguntar si el liderazgo es importante y luego porque (*ejemplo: Si, porque hay que preguntar sobre las cosas y buscar algo diferente*).

Mostrar la diapositiva: “Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control.” Explicar que es una de las definiciones comunes y preguntar que quiere decir. Pedir a voluntarios que expliquen.

Mostrar la diapositiva: “En que aspectos se basa la diferencia entre el liderazgo y administración entonces?” y pedir que lo discutan entre sus grupos. (*Guiar al grupo a lo que se ha visto de estos dos conceptos ya, más un entendimiento que no hay una diferenciación completamente clara, pero también la administración trata de control de la gente y el liderazgo de influencia sobre la gente*).

Mostrar la diapositiva: Manteniendo el status quo no es aceptable. No funcionará. Preguntar si la situación actual de las escuelas donde trabajan es excelente.

Mostrar la diapositiva: Si uno sigue haciendo lo que siempre ha hecho de la misma manera, entonces, obtendrá lo que siempre ha obtenido. Explicar que esta es una “expresión vieja”, pero tiene un sentido profundo para nuestro trabajo en la educación. Pedir que lo discutan un minuto en sus grupos. Si es necesario, explicar que esta

“expresión o dicho” quiere decir que hay que buscar nuevas ideas, estrategias, y fórmulas para hacer en mejor forma nuestro trabajo todos los días.

Explicar que vamos a ver unas diapositivas sobre el liderazgo. Mostrar las diapositivas (desde: Los seguidores necesitan de sus líderes tres cualidades básicas: dirección, confianza y esperanza, hasta: Conocerse a sí mismo), haciendo los comentarios y preguntas relevantes al grupo.

Explicar que ahora vamos a profundizarnos mucho más en el aspecto tal vez más importante del liderazgo: la visión. Mostrar, explicar, y preguntar sobre las diapositivas de visión hasta Como llegar a una visión. Mostrar esta diapositiva y preguntarles si dicha explicación les ayudará a formar una visión de la escuela (las escuelas) donde trabaja(n).

Mostrar la visión de El Volcán. Preguntar si es una visión realista. Preguntar como se llegaría a esta visión con las preguntas en la diapositiva. Después de una discusión, explicar que la visión no necesariamente nos da todas las respuestas a estas preguntas, pero si una idea clara de cómo serán las cosas distintas en el futuro. Explicar que un proceso de hacer una visión (liderazgo), y luego un proceso de planeación (administración), nos pueden ayudar a llegar a ese futuro.

Mostrar la diapositiva: Definiciones y explicar que estas vienen de los diccionarios. Las definiciones nos dicen que una visión puede ser una percepción o concepto claro, pero también puede ser una alucinación o algo que no se puede hacer. Lo importante es que la visión sea algo realmente bonita y al mismo tiempo alcanzable con el esfuerzo máximo de todos.

Mostrar la diapositiva Visión y preguntar qué significan estas reglas para una visión. (*Ejemplos: claridad, trabajar con las personas, compartir, etc.*)

Pedir que por 20 minutos hablen en sus grupos sobre una visión para un aula de clase, que escriban la visión del aula de clase en un rotafolio, y luego la compartan con el grupo para su retroalimentación. ¿Es decir, como se vería un aula de clase dentro de cinco años? El aula puede estar dentro de un centro educativo bilingüe rural, urbano, de nivel medio básico, etc.

Observar a cada grupo y guiarlos cuando sea necesario.

Guiar una discusión de crítica constructiva al presentar cada grupo, dándoles la oportunidad de modificar su visión.

Preguntar si todos tienen un entendimiento de lo que es una visión y la importancia de formar una visión. Explicar que la visión nos abre la puerta para enfocar nuestro trabajo a diario hacia el futuro.

Explicar que la visión personal tiene que llegar a ser una visión compartida con el grupo y luego vamos a visitar más técnicas de manejo de grupos. También explicar que toda la

inducción hasta ahora ha utilizado técnicas de manejo de grupos, muchas de los cuales les pueden servir en su trabajo.

Explicar que ahora vamos a tomar un rumbo un poco distinto y visitar los perfiles y funciones de cada una de las tres figuras: Supervisor Educativo, Director, y Facilitador Pedagógico.

Actividad 6

Una conversación sobre nuestras responsabilidades (40 a 70 minutos)

Pasar a cada participante una hoja resumiendo el perfil ideal y funciones de cada una de las tres figuras: Supervisor Educativo, Director del centro educativo, y Facilitador Pedagógico.

Pedir a cada grupo que en 30 minutos hagan una síntesis muy breve de lo más importante del perfil y funciones de cada figura y luego comparen lo que es similar y lo que es diferente.

Observar y guiar a los grupos en su trabajo.

Hacer un dibujo en una hoja del rotafolio y/o tablero con los tres círculos como en la presentación. Explicar que vamos a hacer una síntesis general, donde podemos comparar las diferencias y las similitudes de las características deseadas y las funciones de cada una de las figuras.

Pedir a cada grupo que aporten en su turno, una característica de los perfiles en común. Escribirlas en el espacio donde se unen los tres círculos (*se puede escribir a un lado e indicar con una flecha donde van*). Guiar la discusión para un entendimiento que hay muchas características del perfil en común.

Pedir a cada grupo que aporten en su turno, una característica de una de las figuras que no es compartida con las otras dos. Escribirlas en el círculo de cada figura (*se puede escribir a un lado e indicar con una flecha adonde van*). Guiar la discusión hacia un entendimiento que hay algunas características del perfil diferentes para cada figura.

Utilizando un marcador de color distinto, pedir a cada grupo que aporten en su turno, una de las funciones en común. Escribirlas en el espacio donde se unen los tres círculos (*se puede escribir a un lado e indicar con una flecha adonde van*). Guiar la discusión hacia un entendimiento que hay muchas características de las funciones en común.

Pedir a cada grupo que aporten en su turno, una función de una de las figuras que no es compartida con las otras dos. Escribirlas en el círculo de cada figura (*se puede escribir a un lado e indicar con una flecha adonde van*). Guiar la discusión hacia un entendimiento que hay algunas funciones diferentes para cada figura.

Pedir a cada grupo que discutan por cinco minutos sobre las similitudes y diferencias y compartan cualquier opinión que pudieran tener.

Preguntarles si tienen preguntas o sugerencias para modificar algunos de los perfiles o las funciones.

Explicar que ahora vamos a volver al caso de El Volcán, pero con ojos nuevos, ya que hemos aprendido algo sobre la administración y el liderazgo, además del perfil y funciones de cada figura.

Actividad 6

De vuelta a El Volcán (45 a 60 minutos)

Explicar que antes de abordar nuevamente el estudio de caso El Volcán, vamos a visitar el rotafolio de liderazgo y administración y decidir si algunos de los “L”, “A”, o “LA” cambian. Destacar lo cambios con un marcador de color distinto. Preguntar si todo está claro hasta ahora. Aclarar dudas.

Explicar que estamos llegando a El Volcán con nuevos conocimientos. Pedir a los grupos que revisen sus ideas y opiniones anteriores del estudio del caso por unos 15 minutos para ver si hay algún cambio en sus estrategias para trabajar en la escuela, quien tiene cual responsabilidad y si hay aprendizaje que nos falta. Pedir que los grupos utilicen sus facilitadores y relatores.

Pedir que cada grupo informe de sus hallazgos de lo que harían distinto. Sintetizarlas en un rotafolio.

Actividad 7

Síntesis del día y cierre (20 a 30 minutos)

Esta actividad tiene como fin repasar brevemente cada actividad y el aprendizaje de cada una. Se hacen preguntas para los grupos y para individuos.

Guiar una discusión para cerrar el día utilizando preguntas tales como:

¿Que aprendieron hoy?

¿Qué aprendieron de la administración?

¿Qué aprendieron del liderazgo?

Hacer una lista en cada grupo de los “protocolos” que aprendieron que pueden utilizar en su trabajo.

Describir una situación donde puedan utilizar algunos de los protocolos.

¿Cuál es su trabajo más importante?

¿Por qué tener una visión es tan importante?

¿En el aprendizaje de hoy se utilizaron técnicas de enseñanza constructivistas? ¿Cuáles?

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa

Pedir a cada uno que escriba sus respuestas a dos preguntas de forma anónima: 1) ¿Cuál fue el aprendizaje mas importante para usted hoy? y 2) ¿Qué aspecto de todo lo que hicimos hoy no le quedo claro a usted?

Agradecer la participación de todos en este primer día.

Los participantes deben depositar sus hojas de respuestas y se retiran.

Módulo de Inducción
Supervisor Educativo
Director del centro educativo
Facilitador Pedagógico

Segundo día

Liderazgo y Visión Educativa (Tema compartido)

Contenidos de la sesión del segundo día

- El liderazgo académico para una nueva Guatemala
- La reforma curricular de Guatemala y el papel del Supervisor Educativo, del Director del centro educativo y del Facilitador Pedagógico
- Técnicas de dinámicas de grupos
- Legislación educativa relevante

Materiales necesarios

- Lo mismo de ayer, más:
- Copias necesarias del estudio de caso, lectura sobre manejo de grupos, legislación relevante, y textos del nuevo currículum base.

Material de apoyo

- Lo mismo de ayer, más:
- Copias y/o síntesis de la legislación relevante al trabajo del Supervisor Educativo y el Director del centro educativo. No existen documentos sobre el Facilitador Pedagógico.
- Lectura en el Internet sobre comportamiento de grupos:
<http://72.14.203.104/search?q=cache:t58M8nd8PhgJ:www.pauta.us.es/pautadatos/publico/personal/pdi/3849/9464/transp%2520t3.pdf+El+comportamiento+de+grupos&hl=en&gl=us&ct=clnk&cd=2>
- Lectura en el Internet sobre manejo de grupos:
<http://www.aulafacil.com/Ense%F1anza/Lecc-6.htm>
- Lectura en el Internet sobre el constructivismo
<http://www.monografias.com/trabajos36/constructivismo/constructivismo.shtml>

Actividad 8

Repaso de normas y de lo tratado el día de ayer (15 a 25 minutos)

Dar la bienvenida. Mostrar el rotafolio con las normas. Preguntar si las normas están bien, o si hay que cambiarlas, agregar nuevas normas, o quitar algunas. Luego preguntar si el grupo mismo se está encargando bien de su responsabilidad de monitorear el buen seguimiento de las normas decididas por ellos mismos.

Mencionar brevemente los temas de ayer: Liderazgo y Administración, El Volcán, Cómo llegar a una visión?, los perfiles y funciones de cada una de las tres figuras, y los diversos protocolos utilizados como herramientas de manejo de grupos.

Después, sacar las hojas de respuestas escritas al final del día anterior (El Expositor primero debe revisar las hojas la noche anterior y seleccionar algunos de los comentarios y respuestas sobresalientes y que representan las respuestas del grupo. Si nota alguna duda general, preparar alguna actividad de refuerzo.). Leer y resumir los comentarios en cuanto al aprendizaje más importante para los miembros del grupo. Luego, leer las preguntas. Al leer una pregunta decidir o explicar la respuesta, o pedir a alguien en el grupo que de una explicación. Si hay alguna duda común, desarrollar una actividad para reforzar el concepto que no quedó claro para el grupo.

Preguntar si hay alguna duda o comentario adicional antes de empezar con las actividades de hoy.

Antes de empezar las actividades, si hay grupos numerosos de cada uno de los tres puestos, cambiar a todas las personas a grupos nuevos (se puede hacer por numeración) y pedirles que decidan quien va a ser el Facilitador y quien va a ser el Relator. Deben de ser personas que no hayan hecho este papel antes.

Explicar que hoy vamos a trabajar con algunas técnicas de manejo de grupos (o equipos) mientras estudiamos la reforma curricular y alguna legislación educativa relevante para nuestro trabajo.

Actividad 9

Desarrollo de equipos (60 a 80 minutos)

Explicar que ayer tratamos la importancia de tener una visión del futuro de la escuela. Sin embargo, si esa visión no es compartida por los demás miembros del equipo (maestros), va a ser muy difícil llegar a la visión. Ahora vamos a estudiar algunos aspectos de los equipos.

Mostrar las diapositivas sobre el desarrollo de equipos y pedir a los grupos que comenten y/o pregunten.

Mostrar la diapositiva sobre la rueda de desarrollo de equipos. Explicar que hay varios expertos que ven el desarrollo de cualquier equipo en cuatro fases:

Fase Uno: Formando - El equipo se forma por designación o voluntariamente. Este fase se caracteriza por incertidumbre entre sus miembros (por lo tanto, la palabra “Probando”).

Fase Dos: Luchando - El equipo resiste el control que ejerce el grupo sobre la individualidad y sobre quien controla el equipo. Este fase se caracteriza por un periodo de conflicto intergrupar (por lo tanto, las palabras “Luchas Internas”). Sin embargo, se establecen las relaciones y la dirección del equipo durante esta fase.

Fase Tres: Normando - El equipo define los comportamientos correctos para su buen funcionamiento. Este fase se caracteriza por el surgimiento de un sentimiento de identidad y camaradería (por lo tanto, las palabras “Organizándose”). En esta fase, se completa y se consolida la estructura del equipo.

Fase Cuatro: Haciendo - El equipo supera los conflictos y comienza plenamente a funcionar. Lo importante de este fase es el desempeño de la tarea asignada (por lo tanto, las palabras “Trabajo en Equipo”). Es la fase más alta de funcionamiento de un equipo.

Explicar que estas fases no son estáticas, y un equipo o grupo puede moverse entre las fases y que raramente un equipo llega a funcionar en la fase cuatro.

Pedirles a los participantes que piensen en el equipo de trabajo de su escuela u otro equipo en el que hayan participado últimamente y en qué fase se encuentra o encontraba el grupo. Después discutirlo en grupo por unos 10 minutos.

Pedir a los relatores que informen sobre los hallazgos de su grupo. Indicar que lo más común es que un grupo funcione entre la fases 2 y 3, pero a veces se queda atrancado en la fase 1. Raramente un grupo queda en la fase 4, ya que un nuevo proyecto, un miembro nuevo del equipo, un nuevo líder, o una reforma curricular, pueden mover el equipo a otra fase.

Preguntar como puede esta información ayudarles en su trabajo. (*Ejemplos: conocer en que fase está el grupo en una escuela para poder trabajar acorde a su nivel, etc.*)

Explicar que uno de los mayores trabajos que tienen los Supervisores Educativos, Directores de centros educativos y Facilitadores Pedagógicos es mover a los grupos en cada escuela a las fases más altas de desempeño y que vamos a seguir estudiando y practicando más técnicas de manejo y desarrollo de grupos para cumplir con ese trabajo... pero primero vamos a mirar las decisiones hechas en los grupos o equipos.

Mostrar las diapositivas sobre las decisiones tomadas en grupo. Pedir que platiquen en sus grupos, analizando los puntos negativos y positivos de cada una y decidan cuales son las técnicas mejores para tomar decisiones en grupo. Guiar los grupos hacia un entendimiento que el consenso o unanimidad son realmente las únicas dos técnicas que apoyan el desarrollo de un equipo.

Explicar que hay algunas técnicas para trabajar con individuos dentro de un equipo. Pedir que lean el documento en las siguientes páginas y luego hablen en sus grupos sobre sus experiencias con estas clases de personas por un total de 20 minutos con el Facilitador del grupo midiendo el tiempo. Explicar que el documento es para profesores, sin embargo, el papel que ellos van a jugar en sus trabajos muchas veces es el de un profesor.

Pedir conclusiones a los grupos guiando a los participantes hacia el punto de que el manejo de grupos y/o equipos va a ser un papel importante en sus trabajos y que por lo consiguiente deben de aprender y utilizar estas técnicas, más cualquier otra que les funcione bien.

Explicar que van a trabajar con un estudio de caso nuevo “La Cienaga” para poner en práctica lo que hemos aprendido.

Módulo de Inducción

Lectura sobre Manejo de grupos difíciles; ¿Que hacer?*

Cuando un **instructor** se encuentra frente a un grupo y tiene que captar la atención y despertar al aprendizaje, **no solamente tiene que ser motivador** y conocer las características que cada participante adopta y como tratarlos individual y gradualmente, también debe adquirir las **habilidades para superar las distintas situaciones que se presentan en la conducción de un evento.**

Las **situaciones** que se experimentan en el proceso de capacitación son **múltiples**; ya que la gama de experiencias, expectativas, resistencias, prejuicios y de conocimientos en un grupo de adultos es muy diversa.

A) ¿Qué hacer cuando se pierde el control de la sesión?

Si el control se pierde cuando el instructor es quien está en uso de la palabra puede **hacer una pausa prolongada** para que con el silencio que se hace queden en evidencia los causantes de esta situación para inmediatamente poder continuar la sesión.

También puede **dirigir la mirada en forma directa y prolongada** a las personas desatentas, procurando hacerlo con cordialidad y en cierta forma que las haga volver a la temática tratada.

Dirigir una pregunta al participante más influyente; Esto puede traer al orden nuevamente. Hacer una pregunta directa al causante del desvío o control grupal.

Introducir una variante en la metodología; cambiando de técnica, empleando el rotafolio, hacer un resumen o utilizar la ayuda visual que capte nuevamente la atención.

Llamar al orden con certeza, pero con tacto.

Si el desorden es muy grande, **hacer un receso.**

B) Cuando los asistentes se salen del tema

Emplear las preguntas directas, cuestionando de qué manera lo discutido se relaciona con el tema a tratar y dirigir nuevamente la conversación hacia la temática central.

Realizar un resumen y volver a centrar el tema principal, procurando destacar algún punto en particular.

Hacer un **planteamiento de la sesión** destacando el plan a seguir en el tiempo que resta para concluir el tema buscando la adhesión del grupo, volviendo nuevamente al camino.

C) Cuando el grupo no habla

Centrar el tema, estimular el intercambio de puntos de vista y dirigir una pregunta directa a un miembro del grupo que conozca la respuesta o haya tenido experiencia en el tema cuestionado.

Separarse ligeramente del tópico principal y sutilmente introducir otro de interés actual con el cual están relacionados los asistentes y paulatinamente volverlos al tema.

Dirigir una pregunta abierta de carácter general, preferentemente alguna que despierte al grupo. Demostrar verdadero interés cuando surja alguna inquietud o sugerencia por parte de algún participante.

D) Cuando no aceptan conclusiones del instructor

Guiar de nuevo la discusión proponiendo el mismo planteamiento pero con diferentes palabras.

E) Cuando alguien se opone

Utilizar **preguntas directas que comprometan al participante oponente** a que fundamente su punto de vista y proponga alternativas de solución.

Invitar al experto a que cuestione los puntos de vista de quien se opone y que fundamente las propuestas dadas por el instructor (cuando el experto es además aliado).

F) Cuando alguien objeta habitualmente

Buscar cuales son las posibles razones que lo hacen actuar de esa manera. Esto puede hacerse con preguntas de sondeo en forma abierta frente al grupo, o bien en forma personal aprovechando los recesos. Si sus objeciones son dirigidas al grupo, rebotar su inconformidad al mismo grupo, dejando que este lo presione.

Usar preguntas de rebote, solicitándole que diga sus soluciones concretas a la problemática analizada.

Hacer más evidente sus argumentos, resaltándolos con otras palabras y luego seguir adelante (no engancharse).

G) Cuando la presencia de un supervisor jerárquico se impone al grupo

Atenderlo de manera cordial, pero **tratarlo** al mismo tiempo **como un miembro más** del grupo.

Procurar **no poner a los participantes en alguna situación embarazosa frente a su supervisor.**

Recordarle que **no tome notas frente al grupo**, pues los asistentes pueden interpretarlo como que está registrando y evaluando sus intervenciones y esto puede provocar que traten de lucirse o que guarden silencio.

TIPOLOGIAS DE LOS PARTICIPANTES Y COMO TRATARLOS

El instructor debe adoptar un papel diferente al maestro, quien se desenvuelve en situaciones más formales y frente a auditorios distintos. En el caso del instructor las motivaciones de este auditorio obedecen a la obtención de conocimientos generales para aplicaciones a largo plazo. El instructor por lo tanto debe centrar sus actividades al logro del aprendizaje grupal, si el instructor sabe como descubrir, enfrentar y aprovechar esas tipologías que son entre otras las siguientes:

El que participa demasiado: esta conducta en un participante se considera **positiva**, pues generalmente aporta información productiva y útil para el desarrollo del tema y bien canalizada puede enriquecer el aprendizaje del grupo.

El contrario abierto: es aquella persona que **desde el inicio de la sesión se manifiesta en desacuerdo con el instructor** y/o con los miembros del grupo.

Cerrado o silencioso: esa conducta es más delicada que la del contrario abierto, pues no externaliza la causa de su desacuerdo. **Es más problemático**, usa la comunicación no verbal para manifestar su inconformidad.

El contrario silencioso: puede también contagiar al grupo con sus actitudes o causarles malestar. Y muchas veces contagiar al grupo con más facilidad que el abierto. **Se manifiesta en la forma de sentarse y sobre todo con los movimientos de desacuerdo.**

El experto: es el personaje que **sabe tanto o más que el instructor** sobre la materia objeto de estudio. Puede ser muy valioso para el desarrollo del curso si el instructor lo pone de su lado y lo sabe aprovechar.

El platicador: es la persona que **constantemente interrumpe** ya sea charlando con sus vecinos o por medio de expresiones o ruidos que distraen la atención del grupo.

El distraído: para ubicar al distraído hay que estar muy atento en todos los detalles, ya que esta conducta se puede esconder cuando aparentemente una persona está atenta tomando notas, pero su atención está en otro asunto distinto al tema tratado.

El dormido: este es un caso grave pues es indicio de que el participante está agotado o que como instructor no está haciendo lo correcto.

El ignorante: esta tipología se refiere al **participante que no reúne los requisitos** en cuanto a conocimientos y experiencia para asistir al curso, fue mal seleccionado o muchas veces se encuentra presente porque no tiene otra cosa que hacer o está en sustitución del titular quien por estar ocupado no pudo asistir al evento. Este personaje interviene torpemente o contesta inadecuadamente cuando se le pregunta y en general se encuentra desubicado, puede ser pasivo o activo.

El ignorante pasivo: generalmente es el **novato** quien no conoce el tema o el trabajador de nuevo ingreso que no tiene experiencia en el puesto. Puede ser también que no se sienta parte del grupo o que el grupo lo rechace por lo que su participación es muy limitada.

El ignorante activo: se encuentra con más peligro de caer en el ridículo pues interviene torpemente.

El sabanitas: es aquel participante que **siempre llega tarde** o que en los recesos se incorpora al grupo después de que la sesión se ha iniciado.

El palero: es aquel participante que es afín con nuestra manera de pensar y que desde el inicio **se manifiesta de forma directa o indirecta de acuerdo con el instructor.**

El zorro: este es el **personaje más peligroso** pues es una combinación de experto y contrario.

Sugerencias para su manejo: Identificarlo lo antes posible y estar prevenido sobre como actuar con él. Ubicarlo cerca de nosotros y procurar seguir con la exposición y procurar colocarnos frecuentemente detrás de él. Asignarle alguna tarea específica como observador o como vocero del grupo en algún ejercicio.

--

* Tomado de lectura en el Internet sobre manejo de grupos:
<http://www.aulafacil.com/Ense%F1anza/Lecc-6.htm>

Actividad 9

Estudio de caso “La Cienaga” (50 a 70 minutos)

Pasar copias del estudio de caso de La Cienaga a cada participante. Pedir que lo lean y luego lo resuelvan en sus grupos en unos 30 minutos, utilizando el Facilitador del Grupo y el Relator.

Observar y guiar a los grupos en sus labores. Después de 30 minutos, pregunte si han tenido tiempo para discutir el caso lo suficiente y responda a la mayoría de las preguntas. Si no, déles 5 minutos más.

Preguntas sugeridas para guiar la discusión con grupos o individuos, recordando el papel del Relator de manejar una buena parte de realimentación de cada grupo:

¿Entendieron bien el caso?

¿El caso de La Cienaga representa la realidad en algunos casos de la educación Guatemalteca?

¿Cuál fue su primera reacción al leer el caso?

¿Cuál es el problema mayor de La Cienaga?

¿Cuál es el papel que debe tener cada una de las tres figuras con el/la directora/a de La Cienaga?

Vamos a hacer una prioridad de los trabajos por hacer en La Cienaga. ¿Cuál es el primer trabajo?

¿Cómo vamos a mejorar la enseñanza en La Cienaga?

¿Cuál es la preparación o información que más necesitamos para poder trabajar con los maestros de La Cienaga? *(Nota: Esta pregunta puede ayudar a abrir la puerta para hablar sobre el nuevo modelo curricular.)*

(Nota: En esta actividad, posiblemente el uso de rotafolios elaborados por cada grupo o para una síntesis general sea una estrategia conveniente.)

Finalizar con preguntas de evaluación de la actividad y los procesos: (estas preguntas pueden discutirse en cada grupo antes de responderlas en el grupo grande)

¿Los grupos con diferentes puestos tuvieron puntos de vista diferentes sobre el caso? (Para ayudar a entender que el Supervisor Educativo, el Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico traen puntos de vista importantes, pero diferentes a veces)

¿Cada uno de ustedes hizo su parte?

¿El estudio de caso fue una actividad adecuada para enfocarnos en el tema?

¿Funcionó bien la técnica de grupos en esta oportunidad?

Ayudar a los grupos a entender que los mismos protocolos utilizados en este módulo de inducción son útiles para algunos trabajos de desarrollo de grupos. Preguntarles cuáles serían de utilidad. *(Ejemplos: normas, protocolo de tres personas, preguntas para hablar en grupos pequeños, etc.)*

Al terminar, preguntar si hay alguna pregunta o comentario adicional para compartir con el grupo. Mencionar que vamos a volver a visitar La Cienaga más tarde en la inducción.

Módulo de Inducción
Estudio de Caso
La Cienaga

Instrucciones:

Resuelvan este caso en la misma forma de ayer.

El Centro Educativo “La Cienaga”

Usted es el Supervisor Educativo / Director del centro educativo / Facilitador Pedagógico del distrito. Encuentra lo siguiente en “La Cienaga”, una escuela con muy bajo rendimiento escolar:

1. Hay 8 maestros en La Cienaga. Cuatro llevan muchos años y cuatro menos de un año.
2. Los maestros no están acostumbrados a trabajar en grupo.
3. Cuando los reúne, hay un maestro que trata de abarcar o dominar todo el tiempo.
4. Hay dos maestros que parecen desinteresados.
5. Hay una maestra nueva que parece ser muy tímida.
6. Hay un maestro que se considera más experto que usted.
7. Hay tres maestros que ya son mayores de edad y les parece difícil aprender algo nuevo.

Antes de empezar a desarrollar soluciones, estudie las siguientes preguntas. Aunque estas preguntas no son exhaustivas, y ustedes deben tener otras, estas le ayudarán en su tarea:

¿Cuál es el problema más grave de La Cienaga?

¿Cuáles son los otros problemas en orden de prioridad?

¿En cuál fase de desarrollo está el equipo de La Cienaga?

¿Cómo va a mover el equipo a una fase más alta?

¿Cómo va a trabajar con los maestros indicados?

¿Cuánto tiempo le va a llevar hacer su trabajo en este centro?

Actividad 10

La Reforma Curricular en Guatemala (30 a 45 minutos)

(Nota: Esta sección del módulo no está completa por la necesidad de que el Ministerio de Educación cambie o agregue cualquier contenido necesario.)

Objetivo: Introducir la reforma curricular y las responsabilidades de cada una de las tres figuras para llevar a cabo la misma.

Explicar que en Guatemala se ha hecho un trabajo intensivo e importante para desarrollar un modelo o una reforma del currículum actual para de verdad llegar a las necesidades educativas de Guatemala. Las investigaciones preliminares e informes de los visitadores a los centros educativos indican que aunque los libros de texto del Currículum Nacional Base están dentro de las aulas, aún no hay un uso adecuado de los textos en la gran mayoría de los centros educativos, pues se necesita un conocimiento más profundo de la enseñanza constructivista.

Preguntar a los grupos si tienen una definición del término constructivismo. Darles tiempo para hablar en grupo. Luego pedir a varios grupos que den su definición y ejemplos. Escribirlas en un rotafolio.

Ayudar a los grupos a entender que el constructivismo no quita ninguna responsabilidad del maestro. El maestro es responsable por el aprendizaje de sus alumnos. Sin embargo, el alumno va a construir dentro de sí mismo el sentido de un concepto y/o el aprendizaje por medio de hablar y hacer actividades. Este modelo es muy diferente a un modelo donde simplemente un maestro dicta frases para que los alumnos copien en los cuadernos. *(Nota: Esta discusión no es fácil de manejar. Es importante reconocer que hay técnicas de enseñanza tradicionales que aún tienen mucha importancia en la educación. Por ejemplo, los alumnos tienen que aprender de memoria los números, las letras, y las tablas de multiplicación. También tienen que aprender a escribir en una forma legible y correcta. Así que, el constructivismo se utiliza para que el alumno tenga mayor conocimiento y piense en una forma crítica, y aprenda a cuestionar. En cierta forma, se puede pensar en el constructivismo como liderazgo con su innovación, y las técnicas de enseñar tradicionales como la administración. Las dos son necesarias para manejar una institución exitosa y las dos formas de enseñar son importantes para formar alumnos exitosos.)*

Ayudar a los grupos a entender el porqué de la nueva reforma curricular para la educación guatemalteca y preguntar a los grupos de puestos diferentes (Supervisores, Directores de centros educativos, Facilitadores Pedagógicos) cuál es su papel en esta reforma. Hacer un rotafolio con tres círculos nuevamente (hay un ejemplo en el PowerPoint) para ver las responsabilidades compartidas y

separadas por puesto. (*Ejemplos: Todos tienen la responsabilidad de llevar a cabo la reforma. El FP empieza el trabajo en cada aula con maestros. El DE hace el trabajo a nivel escuela y trabaja con el FP. El SE hace el trabajo a nivel distrito escolar y trabaja con cada DE y con cada FP.*)

Preguntar a los diferentes grupos que tan importante es este trabajo comparado con los otros trabajos que tienen a su cargo. (*Ejemplos: Es el único trabajo del FP. Es el trabajo más importante del DE y SE.*)

Actividad 11

La legislación relevante en nuestro trabajo (60 a 90 minutos)

Pasar copias de los siguientes documentos a los grupos (un acuerdo por grupo):

Acuerdo 123 “A” del 11 de Mayo de 1965.

Acuerdo Gubernativo 165-96

Decreto Legislativo 1485

Cualquier otro documento relevante para esta introducción

Pedir a cada grupo que haga una síntesis de las partes más importantes del documento que están analizando para informar al grupo general utilizando un rotafolio en unos 30 minutos. El informe al grupo general tendrá un máximo de 5 minutos y un solo rotafolio. Explicar que estamos en la etapa de introducción, así que el análisis profundo en este momento no es necesario, sino basta con un conocimiento general. En la capacitación se abordará la legislación con mayor profundidad y detenimiento.

Observar y guiar el trabajo de los grupos.

Manejar los informes de cada grupo, dándole un máximo de 5 minutos a cada uno.

Preguntar si esto ha ayudado a aclarar aún más su papel. Explicar que no hay legislación ni acuerdos específicos sobre los Facilitadores Pedagógicos, pero su papel está implícito en la definición de calidad educativa que se ve en muchos documentos.

Actividad 12

Síntesis del segundo día y cierre (20 a 30 minutos)

Esta actividad tiene como fin repasar brevemente cada actividad y el aprendizaje de cada una. Se hacen preguntas para los grupos y para individuos.

Guiar una discusión para cerrar el día utilizando preguntas como:

¿Que aprendieron hoy?

¿Qué aprendieron de las fases de desarrollo de grupos?

¿Qué aprendieron sobre técnicas de manejo de grupos?

Hacer una lista en cada grupo de los “protocolos” que aprendieron hoy que pueden utilizar en su trabajo.

Describir una situación donde puedan utilizar algunos de los protocolos.

¿Cuál es su trabajo más importante?

¿Cuál es su papel en la reforma curricular?

¿En el aprendizaje de hoy se utilizaron técnicas de enseñanza constructivistas? ¿Cuáles?

Pedir a cada uno que escriba sus respuestas a dos preguntas en forma anónima: 1) ¿Cuál fue el aprendizaje mas importante para usted hoy? y 2) ¿Cuál es el aspecto de todo lo que hicimos hoy que no le quedo claro a usted?

Agradecer la participación de todos en este segundo día.

Los participantes deben depositar sus hojas de respuestas y se retiran.

Módulo de Inducción
Supervisor Educativo
Director del centro educativo
Facilitador Pedagógico

Tercero y cuarto días

Introducción a técnicas administrativas de organización (Tema compartido en la primera parte)

Supervisor Educativo

El supervisor educativo tiene que limitar y/o hacer más eficiente su tiempo en la parte administrativa para poder dedicar más tiempo a la parte técnica.

Director del centro educativo

El Director del centro educativo es el encargado del buen funcionamiento de la institución

Facilitador Pedagógico

El Facilitador Pedagógico tiene que organizar su tiempo para estar el máximo de tiempo en las aulas apoyando a los maestros

Contenidos compartidos

- Clarificar sus funciones más importantes – (utilizando los documentos del Ministerio de Educación clarificando sus funciones y los de otros funcionarios).
- Priorizar sus funciones diarias – Los cuatro cuadrantes de Steven Covey.
- El uso de datos para toma de decisiones – Los datos más necesarios para la toma de decisiones.
- La planeación en la educación.

Contenidos separados (Día cuatro)

Supervisor Educativo y Director del centro educativo

- El uso de tecnología para hacer su trabajo más eficiente – Capacitación de uso de la Palm Pilot para ingresar datos de las escuelas y el uso de computadoras para ingresar estos datos recolectados en la base de datos nacional.

Facilitador Pedagógico

- La planeación curricular como función importante del maestro.

Contenidos de la sesión del tercer día

- Clarificar sus funciones más importantes – (utilizando los documentos del Ministerio de Educación clarificando sus funciones y los de otros funcionarios) (*repaso*).
- Priorizar sus funciones diarias – Los cuatro cuadrantes de Steven Covey.
- El uso de datos para toma de decisiones – Los datos más necesarios para la toma de decisiones.

- La planeación en la educación.

Material de apoyo

- Powerpoint del Módulo
- http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Planeacion/Lec_Ses1.pdf (Presentación sobre lo básico de la planeación educativa)
- <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml> (Lectura sobre la planeación general)
- <http://kino.iteso.mx/~luisg/ESQUEMAS%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.doc> (Presentación sobre la planeación estratégica)

(Nota: De aquí en adelante, se seguirá con el mismo esquema de presentación, sin el mismo nivel de detalles)

Actividades Sugeridas (Las actividades con un “*” tienen diapositivas)

1. Cambio de equipos, facilitadores, y relatores cada día.
2. Repaso de las normas.
3. Repaso y preguntas de la sesión de ayer y el tema anterior.
 - Planeación personal
 - ¿Cuál es su trabajo más importante?
 - Volver a visitar sus funciones y ponerlas en orden prioritario
 - Los cuatro cuadrantes de Steven Covey *
 - El objetivo es moverse hacia el Cuadrante II
4. La planeación educativa
 - Es la manera de llegar a la visión
 - Un modelo de planeación *
 - Las etapas del modelo *
 - Enfatizar en el uso de los datos del desempeño de los alumnos cuando sea posible para la planeación educativa
5. Planear una actividad educativa
 - Hacer un plan para mejorar la enseñanza en una escuela (Ejercicio guiado)
 - Seguir las etapas *
6. Uso de la planeación
 - Volver a visitar El Volcán y La Cienega utilizando técnicas de planeación
 - En grupos aparte, hacer un plan detallado y luego compartir al grupo general con críticas constructivas
7. Repaso del día y cierre
 - Utilizando las estrategias de los días anteriores

Módulo de Inducción
Supervisor Educativo
Director del centro educativo

Cuarto día

Introducción a técnicas administrativas de organización

Contenidos separados

Supervisor Educativo y Director del centro educativo

- El uso de tecnología para hacer su trabajo más eficiente – Capacitación de uso de la Palm Pilot para ingresar datos de las escuelas y el uso de computadoras para ingresar estos datos recolectados en la base de datos nacional.

Material de apoyo

- Palm Pilot para cada Supervisor Educativo y Director del centro educativo (preprogramadas con las fichas de más uso).
- Instructivo para las Palm Pilot.
- Rotafolios, marcadores, etc. para trabajo en grupos.
- Pagina del web en español para apoyo a la Palm Pilot.
http://www.palm.com/us/support/tungstenw/twsu1_thanks.html.

Actividades Sugeridas

1. Cambio de equipos, facilitadores, y relatores.
2. Repaso de las normas.
3. Repaso y preguntas de la sesión de ayer y el tema anterior.
4. Introducción al uso de la Palm Pilot
 - Preguntas sobre las labores repetitivas que tienen.
 - Preguntas sobre las efectividad de esas labores.
 - Introducción a la Palm Pilot.
 - Uso de fichas para entrar y guardar información y datos
 - Como trasladar los datos de una Palm a otra
 - Como trasladar los datos a la computadora.
 - Uso del directorio de direcciones y teléfonos.
 - Uso del calendario.
5. Repaso del día y cierre
 - Utilizando las estrategias de los días anteriores.

Módulo de Inducción **Facilitador Pedagógico**

Cuarto día

Introducción a técnicas administrativas de organización

Contenido separado

Facilitador Pedagógico

- La planeación curricular como función importante del maestro.

Materiales necesarios

- Rotafolios, marcadores, etc. para trabajo en grupos.

Material de Apoyo

- Copias del nuevo modelo curricular.

Actividades Sugeridas

1. Cambio de equipos, facilitadores, y relatores.
2. Repaso de las normas.
3. Repaso y preguntas de la sesión de ayer y el tema anterior.
4. Introducción a la planeación curricular del maestro.
 - La planeación del nuevo modelo curricular
 - La planeación de objetivos a largo plazo para los alumnos.
 - La organización de las competencias.
 - La planeación de una unidad de estudio.
 - La planeación de una lección de clase.
5. Repaso del día y cierre
 - Utilizando las estrategias de los días anteriores

Módulo de Inducción
Supervisor Educativo
Director del centro educativo
Facilitador Pedagógico

Quinto día

La Reforma Curricular (Tema compartido en la primera parte)

Supervisor Educativo

El Supervisor Educativo asumirá las funciones, junto con el Director del centro educativo, del Facilitador Pedagógico después de tres años (cocheo en los aulas)

Director del centro educativo

El Director asumirá algunas de las funciones del Facilitador Pedagógico después de tres años (cocheo en los aulas) compartido con el Supervisor Educativo

Facilitador Pedagógico

El Facilitador Pedagógico es el encargado de llevar las técnicas de enseñanza para la nueva reforma curricular a cada aula en cada escuela

Contenidos compartidos

- La reforma curricular y el nuevo modelo curricular.
- Técnicas de enseñanza constructivistas.
- El modelo de cocheo en el aula.
- Introducción a técnicas de observación de aulas.

Materiales necesarios

- Tablero y/o rotafolio.
- Marcadores de colores distintos.
- Papel y lápiz para tomar notas.

Material de apoyo

- Diapositivas de Powerpoint del Modulo
- Lectura en el Internet sobre el constructivismo
<http://www.monografias.com/trabajos11/constru/constru.shtml>

- Lectura en el Internet sobre el constructivismo
<http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/tesis/cristobal/9.pdf#search=%22enseñanza%20constructivista%22>
- Lectura en inglés sobre el coqueo cognoscitivo
http://www.newhorizons.org/strategies/cognitive_coaching/front_cognitive.htm
- Presentación sobre la observación objetiva de la clase.
http://72.14.203.104/search?q=cache:zqvlPCB3AUEJ:www.lbi.cl/perfecciona/kurs_evaluation/LINK_5_Los_Angelos.doc+observacion+de+clase&hl=en&gl=us&ct=clnk&cd=11

Actividades Sugeridas

1. Cambio de equipos, facilitadores, y relatores.
2. Repaso de las normas.
3. Repaso y preguntas de las sesiones y temas anteriores.
4. Repaso de la reforma curricular y el nuevo modelo curricular.
5. Repaso de la definición de constructivismo.
6. Introducción a técnicas de enseñanza constructivistas.
 1. Actividades para incrementar el aprendizaje activo de los alumnos
 - Modelo de compartir con su compañero (“pair-share”)
 - Práctica con la técnica (*Nota: Se utiliza o la técnica de pareja o de triangulo presentada en hoja aparte.*) (*Nota: El expositor debe seguir utilizando esta técnica después de presentar y practicarla.*)
 - Modelo de llamar a un “no voluntario” (para asegurar la atención)
 - Práctica con la técnica (*Nota: El expositor debe seguir utilizando esta técnica después de presentar y practicarla*)
 - Medición del porcentaje que habla un maestro y los alumnos
 - Métodos para reducir el tiempo que el maestro habla y los alumnos solamente escuchan.
7. Introducción al modelo de acompañamiento en el aula
 - La idea de hacer preguntas en vez de siempre dar respuestas.
 - El vocabulario del coqueo cognoscitivo.
 - Práctica en la técnica del coqueo (dramatizar).
8. Introducción a técnicas de observación de clase.
 - Tomar notas objetivas de una observación.
 - Práctica en la toma de notas
9. Repaso del día y cierre de la inducción de los Supervisores Educativos y los Directores (*Nota: Los Facilitadores Pedagógicos se quedarán cinco días más*)
 - Utilizando las estrategias de los días anteriores

**Módulo de Inducción
Facilitador Pedagógico**

Modelos de Práctica para Técnicas de Enseñanza Nuevas

Modelo de compañero

Para dos personas.

Persona “A” juega el papel de maestro.

Persona “B” juega el papel del Facilitador Pedagógico

“A” presenta una lección corta (de 1 a 3 minutos) a “B” utilizando la técnica o actividad nueva.

Después “B” le da una crítica constructiva por medio del coqueo cognoscitivo

Cambian los papeles y repiten la actividad.

Modelo de triangulo

Para tres personas.

Persona “A” juega el papel de maestro.

Persona “B” juega el papel del Facilitador Pedagógico

Persona “C” juega el papel de un observador neutro

“A” presenta una lección corta (de 1 a 3 minutos) a “B” utilizando la técnica o actividad nueva.

Después “B” le da una crítica constructiva por medio del coqueo cognoscitivo

“C” agrega sus comentarios

(Nota: El observador neutro, que no participa en la actividad, tiene la posibilidad de observar más detalles de lo verbal y no verbal.)

Cambian los papeles y repiten la actividad (tres vueltas)

Módulo de Inducción **Facilitador Pedagógico**

Sexto al décimo día

La Reforma Curricular

El Facilitador Pedagógico es el responsable de llevar las técnicas de enseñanza para la nueva reforma curricular a cada aula en cada escuela

Contenidos separados (5 días)

Facilitador Pedagógico

- El coqueo como herramienta indispensable.
- Técnicas de capacitación (como capacitar mas efectivamente).
- Técnicas de observación en el aula.
- Medición de aprendizaje.

Materiales necesarios

- Tablero y/o rotafolio.
- Marcadores de colores distintos.
- Papel y lápiz para tomar notas.

Material de apoyo

- Diapositivas de Powerpoint del Coqueo Cognoscitivo
- Hojas de “**Algunos Recursos Sobre el Constructivismo**” (*incluidas aquí*)
- Lectura en el Internet sobre el constructivismo
<http://www.monografias.com/trabajos11/constru/constru.shtml>
- Lectura en el Internet sobre el constructivismo
<http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/tesis/cristobal/9.pdf#search=%22enseñanza%20constructivista%22>
- Lectura en inglés sobre el coqueo cognoscitivo
http://www.newhorizons.org/strategies/cognitive_coaching/front_cognitive.htm
- Presentación sobre la observación objetiva de la clase.
http://72.14.203.104/search?q=cache:zqvlPCB3AUEJ:www.lbi.cl/perfecciona/kurs_evaluation/LINK_5_Los_Angeles.doc+observacion+de+clase&hl=en&gl=us&ct=clnk&cd=11

Actividades Sugeridas

1. Cambio de equipos, facilitadores, y relatores.
2. Repaso de las normas.
3. Repaso y preguntas de la sesión anterior.
4. Tema y/o práctica:
 - a. Técnicas y actividades para la educación constructivista (*ver recursos para el constructivismo al final*)
 - Explicación y presentación de una nueva técnica y/o actividad y/o una nueva técnica del cocheo (*Nota: Si hay una escuela colaboradora cerca, puede ser posible mostrar las nuevas técnicas y practicar en un aula con alumnos.*)
 - Práctica en grupos pequeños (modelo de compañero o de triángulo)
 - Mínimo cinco técnicas nuevas por día
 - Resumen y práctica de técnicas aprendidas anteriormente
 - b. Técnicas de observación en el aula (*ver recursos para el constructivismo al final*)
 - Explicación y presentación de una nueva técnica y/o actividad y/o una nueva técnica del cocheo (*Nota: Si hay una escuela colaboradora cerca, puede ser posible mostrar las nuevas técnicas y practicar en un aula con alumnos.*)
 - Práctica en grupos pequeños (modelo de compañero o de triángulo)
 - Mínimo cinco técnicas nuevas por día
 - Resumen y práctica de técnicas aprendidas anteriormente
 - c. Medición de aprendizaje (*ver recursos para el constructivismo al final*)
 - Explicación y presentación de una nueva técnica y/o actividad y/o una nueva técnica del cocheo (*Nota: Si hay una escuela colaboradora cerca, puede ser posible mostrar las nuevas técnicas y practicar en un aula con alumnos.*)
 - Práctica en grupos pequeños (modelo de compañero o de triángulo)
 - Mínimo cinco técnicas nuevas por día
 - Resumen y práctica de técnicas aprendidas anteriormente
5. Repaso del día y cierre
 - Utilizando las estrategias de los días anteriores

**Módulo de Inducción
Facilitador Pedagógico**

Algunos Recursos Sobre el Constructivismo

Algunas características del maestro que utiliza técnicas constructivas:

- Ser uno de las muchas fuentes de aprendizaje, y no ser la única fuente de información del alumno.
- Involucrar a los alumnos en experiencias y actividades que retan conceptos de su conocimiento previo
- Dejar que las respuestas de los alumnos guíen la lección y buscar que los alumnos expliquen con más detalles su respuesta inicial. Dejar algún tiempo para que los alumnos piensen después de hacer una pregunta.
- Utilizar preguntas abiertas para motivar la discusión entre alumnos.
- Utilizar terminología cognoscitiva cuando asigna tareas, tales como “clasificar”, “analizar”, “crear”, etc.
- Fomentar y aceptar autonomía e iniciativa entre los alumnos.
- Utilizar fuentes primarias y datos sin procesar, junto con materiales interactivos cuando sea posible.
- No separar el saber del proceso de encontrar respuestas.
- Insistir en la expresión clara de los alumnos. Cuando los alumnos pueden comunicar claramente algo, entonces si lo han aprendido.

Sugerencias a maestros para utilizar el constructivismo:

- Solicitar y utilizar preguntas e ideas de los alumnos para guiar las lecciones y unidades.
- Aceptar y fomentar que los alumnos inicien las ideas.
- Fomentar liderazgo, colaboración, y la búsqueda de información en los alumnos.
- Utilizar los pensamientos, las experiencias, y los intereses de los alumnos para guiar las lecciones.
- Fomentar el uso de fuentes alternativas de información.
- Motivar a los alumnos a sugerir causas para eventos y situaciones y solicitarlos a predecir consecuencias.
- Solicitar ideas de los alumnos antes de presentar sus ideas y antes de estudiar las ideas de los textos.
- Animar a los alumnos a retar los conceptos e ideas de sus compañeros.
- Dejar tiempo suficiente para la reflexión y análisis.
- Respetar y utilizar todas las ideas que generan los alumnos.
- Provocar el auto-análisis, búsqueda de evidencias para apoyar ideas, y formular de nuevo sus ideas al recibir nuevos conocimientos.
- Utilizar la identificación de problemas para organizar los cursos.

Algunos Recursos Sobre el Constructivismo

- Utilizar recursos locales (humano y material) como fuentes de información para resolver problemas.
- Involucrar a los alumnos en buscar información que se pueda aplicar en la solución de problemas reales.
- Extender el proceso de aprendizaje más allá del aula y de la escuela.
- Enfocar el impacto del aprendizaje en cada alumno.

Algunas estrategias para enseñar una lección constructivista: (Yager, 1991)

- | | |
|---|---|
| 1. Empezando la lección | Hacer preguntas.
Identificar situaciones donde las percepciones varían. |
| 2. Siguiendo la lección | Buscar alternativas utilizando lluvia de ideas.
Buscar información.
Experimentar con los materiales.
Emplear estrategias para resolver problemas.
Los alumnos discuten posibles soluciones.
Seleccionar recursos apropiados.
Los alumnos evalúan y debaten sus ideas.
Los alumnos identifican riesgos y consecuencias. |
| 3. Proponiendo explicaciones y soluciones | Comunicar información e ideas
Construir y explicar un modelo
Construir una explicación nueva.
Analizar y criticar soluciones.
Integrar una solución con conocimientos y experiencias existentes |
| 4. Tomando acción | Tomar decisiones
Aplicar conocimiento y destrezas
Transferir conocimiento y destrezas
Compartir información e ideas.
Hacer preguntas nuevas
Construir modelos e ideas para solicitar discusión |

Algunos Recursos Sobre el Constructivismo

Una herramienta para identificar practicas constructivistas: (Yager, 1991)

Más objetivista	Actividad	Más constructivista
Maestro	Identifica el tema o asunto	Alumno
No	Asunto es visto como relevante	Si
Maestro	Hace las preguntas	Alumnos
Maestro	Identifica los recursos	Alumnos
Maestro	Planea investigación y actividades	Alumnos
No	Técnicas de evaluación variadas	Si
No	Alumnos hacen auto-evaluación	Si
No	Conceptos y destrezas aplicadas	Si
No	Alumnos toman acciones	Si
No	Conceptos y principios surgen porque se han aprendido	Si
No	Extensiones del aprendizaje fuera de la escuela	Si

Referencias

Cocheo cognoscitivo: http://www.newhorizons.org/strategies/cognitive_coaching/front_cognitive.htm

Comportamiento de grupos: <http://72.14.203.104/search?q=cache:t58M8nd8PhgJ:www.pauta.us.es/pautadatos/publico/personal/pdi/3849/9464/transp%2520t3.pdf+El+comportamiento+de+grupos&hl=en&gl=us&ct=clnk&cd=2>

Constructivismo: <http://www.monografias.com/trabajos36/constructivismo/constructivismo.shtml>

Constructivismo: <http://www.monografias.com/trabajos11/constru/constru.shtml>

Constructivismo: <http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/tesis/cristobal/9.pdf#search=%22ensenanza%20constructivista%22>

Constructivismo: Yager, R. (1991). The constructivist learning model, towards real reform in science education. The Science Teacher, 58 (6) , 52-57.

Liderazgo: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

Liderazgo: <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Cursolid.htm>

Manejo de grupos: <http://www.aulafacil.com/Ense%F1anza/Lecc-6.htm>

Observación objetiva de la clase: http://72.14.203.104/search?q=cache:zqvlPCB3AUEJ:www.lbi.cl/perfecciona/kurs_evaluation/LINK_5_Los_Angeles.doc+observacion+de+clase&hl=en&gl=us&ct=clnk&cd=11

Palm Pilot: http://www.palm.com/us/support/tungstenw/twsu1_thanks.html

Planeación educativa: http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Planeacion/Lec_Ses1.pdf

Planeación estratégica: <http://kino.iteso.mx/~luisg/ESQUEMAS%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.doc>

Planeación general: <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml>

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA REDISEÑO DEL SISTEMA NACIONAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

(Agosto 2006 – Diciembre 2009)

Ilustrativo. Debe adecuarse al momento de iniciar el proyecto

Actividad	Fechas Aproximadas/ duración	Detalles	Responsable
Propuesta Proyecto Rediseño SNSE	Agosto 15 a Septiembre 1, 2006	Afinar y presentar la propuesta al Ministerio	Juárez & Asociados
Metodología y Evaluación de Impacto	Primer mes de ejecución	Diseñar el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Proyecto, incluyendo indicadores de desempeño y progreso.	Juárez & Asociados/MINEDUC
Plan de Acción y Presupuesto del Proyecto (3 años)	Primer mes de ejecución	Formular el Plan de Acción del Proyecto y Presupuesto (3 años): justificación, objetivos (generales y específicos), metas (resultados), localización, actividades y tareas a realizar por responsable(s), cronogramas, presupuesto y fuentes de financiamiento (recursos humanos, materiales y financieros), evaluación del proyecto (estudio de base, seguimiento, resultados e impacto)	Ministerio de Educación
Perfiles de Proyecto para FODE y BM	Dos meses	Formular "perfiles de proyecto" conforme lineamientos FODE/Canadá y Banco Mundial para obtención de recursos financieros y acompañamiento para asegurar continuidad de ejecución del Proyecto.	Ministerio de Educación
Plan de Sensibilización, Concertación y Divulgación del Proyecto.	Segundo mes, Tres meses	Formular e implementar el plan de sensibilización, concertación y divulgación del proyecto para asegurar la participación de los actores y beneficiarios del proyecto.	Ministerio de Educación
Equipo Central de Apoyo del Proyecto	Primeros dos meses	Integración formal del Equipo Central de Apoyo del Proyecto como condición previa al inicio de todas las acciones de inicio del proyecto.	Ministerio de Educación
Funciones / Perfiles	Primer mes de ejecución	Afinar las funciones y los perfiles del Supervisor Educativo, Director del Centro Educativo, y Facilitador Pedagógico	Ministerio de Educación
Determinar Fórmula	Primer mes y medio	Revisar, evaluar, y aceptar y/o modificar la fórmula propuesta para determinar el número de centros por	Ministerio de Educación

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa

Actividad	Fechas Aproximadas/ duración	Detalles	Responsable
		Supervisor Educativo y para organizar los centros educativos en orden de necesidad/prioridad.	
Planes Inducción(Primera etapa)	Primer mes y medio	Revisar, evaluar, y afinar planes de inducción (primer año en detalle – los siguientes años en primer borrador) para el Supervisor Educativo, Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico	Ministerio de Educación
Planes Capacitación(Primera etapa)	Septiembre 1 a Noviembre 30, 2006	Revisar, evaluar, y afinar planes de capacitación (primer año en detalle – los siguientes años en borrador) para el Supervisor Educativo, Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico	Ministerio de Educación
Planes Inducción(Segunda etapa)	Agosto 1 a Agosto 31, 2007	Revisar, evaluar, y afinar planes de inducción para el segundo y tercer año para los nuevos Supervisores Educativos, Directores de los centros educativos, y Facilitadores Pedagógicos	Ministerio de Educación
Planes Capacitación(Segunda etapa)	Agosto 1 a Septiembre 30, 2007	Revisar, evaluar, y afinar planes de capacitación para el segundo y tercer año para el Supervisor Educativo, Director del centro educativo, y el Facilitador Pedagógico	Ministerio de Educación
Reclutamiento y selección Supervisores Educativos	Primeros dos meses	Reclutamiento y selección, por todos los medios posibles de candidatos para el puesto, de Supervisor Educativo	MINEDUC y Dirección Departamental de Educación
Contratación Supervisores Educativos	Tercer mes, dos meses	Contratación de Supervisores Educativo (Nota: La contratación puede ser de varias etapas dentro de estas fechas)	Dirección Departamental de Educación
Reclutamiento y selección Facilitadores Pedagógicos	Primeros dos meses	Reclutamiento y selección por todos los medios posibles candidatos para el puesto, de Facilitador Pedagógico	MINEDUC y Dirección Departamental de Educación
Contratación Facilitadores Pedagógicos	Tercer mes, dos meses	Contratación de Facilitador Pedagógico (Nota: La contratación puede ser de varios etapas dentro de estas fechas)	Dirección Departamental de Educación
Inducción Supervisores Educativos	Cuarto mes, una semana	Inducción al nuevo Supervisor Educativo (actividades compartidas con el Facilitador Pedagógico y Director del centro educativo) (se repite con nuevos supervisores cada año)	Dirección Departamental de Educación, con apoyo de Equipo Central.
Inducción Directores de los	Cuarto mes, una semana	Inducción al Director del centro educativo (actividades	Dirección Departamental,

Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa

Actividad	Fechas Aproximadas/ duración	Detalles	Responsable
centros educativos		compartidas con el Supervisor Educativo y Facilitador Pedagógico) (se repite con nuevos Directores cada año)	con apoyo de Equipo Central.
Inducción Facilitadores Pedagógicos	Cuarto mes, una semana	Inducción al nuevo Facilitador Pedagógico (algunas actividades compartidas con el Supervisor Educativo y Director del centro educativo) (se repite con nuevos Facilitadores cada año)	Dirección Departamental de Educación, con apoyo de Equipo Central.
Ejecución del Proyecto	Enero 15 a Diciembre 15, 2007, 2008 y 2009	Ejecución del Proyecto: aplicación del modelo de acompañamiento en el aula (cocheo cognoscitivo) para asegurar que la nueva reforma curricular tenga lugar en cada una de las aulas de las escuelas oficiales preprimarias, primarias y de nivel básico, y realización de actividades en las áreas de recursos humanos, servicios de apoyo, recolección y manejo de datos e información, e infraestructura escolar.	Dirección Departamental de Educación, SE, DE, FP, maestros, alumnos, padres y madres de familia, con apoyo de Equipo Central.
Capacitación Supervisores Educativos	(1) Abril 11-13, 07, 08, 09 Julio 11-13, 07, 08, 09 Sep. 12-14, 2007, 08, 09	Capacitación del Supervisor Educativo con los temas indicados (algunas actividades compartidas con el Director del centro educativo) (se repite con nuevos supervisores cada año) (En el segundo y tercer año la capacitación se cambia a dos días por 4 sesiones)	Dirección Departamental, con apoyo de de Educación, Equipo Central.
Capacitación Directores de los centros educativos	(1) Abril 11-13, 07, 08, 09 (2) Julio 11-13, 07, 08, 09 (3) Sep. 12-14, 07, 08, 09	Capacitación del Director del Centro Educativo con los temas indicados (algunas actividades compartidas con el Supervisor Educativo) (se repite con nuevos supervisores cada año) (En el segundo y tercer año la capacitación se cambia a dos días por 4 sesiones)	Dirección Departamental de Educación, con apoyo de Equipo Central.
Capacitación Facilitadores Pedagógicos	(1) Febrero 22-23, 07, 08, 09 (2) Abril 26-27, 07, 08, 09 (3) Junio 28-29, 07, 08, 09 (4) Agosto 30-31, 07, 08, 09 (5) Octubre 18-19, 07, 08, 09.	Capacitación del Facilitador Pedagógico con los temas indicados (se repite con nuevos facilitadores cada año)	Dirección Departamental de Educación, con apoyo de Equipo Central.
Evaluación del Proyecto	Mayo y Noviembre de cada año del proyecto (2007-2009)	Evaluación de procesos e indicadores del proyecto con el fin de hacer ajustes en el proyecto, evaluar la efectividad, y posible escalonamiento del proyecto	Ministerio de Educación y/o Entidad Evaluadora Independiente.

Programa Estándares
e Investigación Educativa
1 calle 7-66 zona 9
Edificio Plaza UNO
Guatemala, C.A.

Tels: (502) 2332-0323/2470-7459

Fax: (502) 2332-0389

Correo electrónico:

estandares@juarezassociates.com