

パラグアイ共和国  
地域と歩む学校づくり支援プロジェクト  
プロジェクト事業完了報告書

平成28年8月  
(2016年)

独立行政法人  
国際協力機構(JICA)

インテムコンサルティング株式会社

パラグアイ国全図



## 略 語 集

ACE	Asociación de Cooperadora Escolar	保護者会
IDB (BID)	International Development Bank (Banco Interamericano de Desarrollo)	米州開発銀行
C/P	Counterpart (Contraparte)	カウンターパート
CRE	Centro Regional de Educación	地域中央校
CDSE	Coordinación Departamental de Supervisión Educativa	県教育監督調整事務所
Gs.	Guaranies	ガラニー (通貨)
IFD	Instituto de Formación Docente	教員養成学校
ISE	Instituto Superior de Educación	高等師範学校
JCC (CCC)	Joint Coordinating Committee (Comité de Coordinación Conjunta)	合同調整委員会
JICA	Agencia de Cooperación Internacional	国際協力機構
JOCV	Voluntario Japonés de Jóvenes	青年海外協力隊
MEC	Ministerio de Educación y Cultura	教育文化省
PA	Plan Áulico (Proyecto Áulico)	授業計画
PC	Proyecto Comunitario	学校コミュニティ計画
PCI	Proyecto Curricular Institucional	学校カリキュラム計画
PCM	Project Cycle Management (Gestión del Ciclo de Proyecto)	プロジェクトサイクルマネージメント
PDM	Project Design Matrix (Matriz de Diseño de Proyecto)	プロジェクトデザインマトリックス
PEA	Proceso de Enseñanza y Aprendizaje	指導・学習プロセス
PEC	Proyecto Educativo Comunitario	地域教育計画
PED	Plan Educativo Departamental	県教育計画
PEI	Plan Educativo Institucional	学校教育計画 (学校運営計画)
PEN	Proyecto Educativo Nacional	国家教育計画
PO	Plan of Operation (Plan de Operación)	活動実施計画表
POA	Plan Operativo Anual	年間活動計画
SACTA	Supervisión de Apoyo y Control Técnico Administrativo	行政管理支援監督事務所
SATP	Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico	教授支援監督事務所
UGE	Unidad de Gestión Escolar	学校運営管理ユニット

## 目 次

1. プロジェクト概要.....	5
1.1 協力の背景と概要.....	5
1.2 協力内容 .....	5
1.3 対象地域及び裨益者.....	6
2. プロジェクトの成果・インパクト.....	8
2.1 上位目標 .....	10
2.2 プロジェクト目標.....	13
2.3 アウトプット 1 .....	17
2.4 アウトプット 2 .....	19
2.5 アウトプット 3 .....	25
2.6 アウトプット 4 .....	28
3. 活動実施スケジュール（実績） .....	30
4. 投入実績 .....	31
4.1 業務従事者派遣実績.....	31
4.2 研修員受入実績.....	32
4.3 供与機材実績 .....	33
4.4 現地業務費実績 .....	34
5. プロジェクト実施運営上の工夫、教訓.....	35
5.1 プロジェクト実施運営に当たっての専門家のスタンス.....	35
5.1.1 業務の現地化と現場主義.....	35
5.1.2 目的意識～何のための活動か～.....	36
5.1.3 パラグアイ側の認識の変化.....	36
5.1.4 キャパシティデベロップメント.....	37
5.2 教員養成校とスーパーバイザーの連携による校長研修実施.....	38
5.3 プロジェクト実施体制の変更.....	39
5.4 MECプログラムとの協同・連携.....	41
5.5 SNS やクラウドを活用した連絡網・連携体制の構築.....	41
5.6 JICA 他プロジェクトとの連携 .....	42
5.7 青年海外協力隊事業との連携.....	43
6. 自立発展性のための提言.....	44
6.1 MEC 基礎教育局技官による全国展開 .....	44
6.2 IFD と SATP の協働による校長研修計画・実施の継続.....	44
6.3 PEI/PCI マニュアルと PC 事例集の活用.....	44
7. PDM の変遷.....	45

7.1 PDM改訂 (PDM 1) .....	45
8. 合同調整委員会開催記録.....	46
8.1 第1回合同調整委員会.....	46
8.2 第2回合同調整委員会.....	47
8.3 第3回合同調整委員会.....	49
8.4 第4回合同調整委員会.....	50
8.5 第5回合同調整委員会.....	51
8.6 第6回合同調整委員会.....	53
9. 添付資料 .....	56

# 1. プロジェクト概要

## 1.1 協力の背景と概要

パラグアイ共和国政府は1994年の教育改革戦略「Paraguay 2020」により教育改革に着手し、さらに2009年の「国家教育計画2024」により一層の教育改革の充実に取り組んできた。我が国は、同国政府の要請を受け、2006年から2009年に学校運営管理改善に資する校長研修モデルの確立を目的に、2県（コルディジェラ県及びセントラル県）の基礎教育中央校（約100校）を対象とした技術協力プロジェクト「学校運営管理改善プロジェクト」を実施した。その結果、①校長研修のモデル開発、同研修の実施・モニタリング体制の構築、②学校教育計画（PEI）、年間活動計画（POA）の作成に係る手順策定、③校長研修パッケージの開発とその教育文化省承認、といった成果を達成した。2011年にJICAパラグアイ事務所が実施した「学校運営現況調査」によれば、2県において91%の基礎教育中央校がPEIを所有し、学校運営に活用しており、対象校の就学日数が両県平均で86.9%から95.4%へ増加したことも確認された。

しかし、都市農村間の教育の質には依然として大きな格差があり、その是正に向けた農村部の教育の質向上は、上述の「国家教育計画2024」において「戦略2 すべての教育段階/学校種別で質の高い教育を提供する」と言及されている。近年、同国政府は地域の特徴に応じた開発「テリトリアル・アプローチ」を推進しており、その一環として教育部門においても初等教育段階から地域の特徴、要請に応じた教育活動の実践が求められている。教育文化省が定める教育課程では、基礎教育学校は「地域の特徴に応じた教育活動の最適化」のために「学校カリキュラム計画（PCI）」を作成し、これをPEIに含めることとされている。近年「テリトリアル・アプローチ」の推進を背景に、同省はその実践に本格的に取り組み始めている。しかしながら、PCIは1990年代に導入されたにも関わらず、周知が不十分であり、また既往の作成要領が概念的で具体的な事例に乏しいため、未だ多くの学校において実践が進んでいないのが現状である。

以上を踏まえ、先行案件の成果を土台に、農村地域である東部4県において地域の特徴を活かした学校運営の推進を支援することを目的として、同国政府は我が国政府に対し、本案件「地域と歩む学校づくり支援プロジェクト」の実施を要請した。これを受け、機構は2013年3月に詳細計画策定調査を実施し、同国側とプロジェクトの基本計画、実施体制、双方の責任分担等について討議議事録（R/D）にとりまとめ、2013年4月25日に署名、交換を行った（プロジェクト全体期間：2013年9月～2016年9月）。

## 1.2 協力内容

本プロジェクト期間は2013年9月～2016年9月の3年間である。「学校運営管理改善プロジェクト」（2006年7月～2009年1月）の成果を土台とし、校長研修実施に係る関係部局の役割・責任を明確化するとともに、学校運営計画作成マニュアルを改良し、これを用いた校長研修が教員養成校（IFD/CRE）において実施され、校長研修を受けた学校管理職（校長及び副校長）が学校運営を実践し、それを教育スーパーバイザーがモニタリングを通じて助言・指導することにより、対象4県において地域の特徴に合わせた学校運営管理が実施・強化されることを目的とする。本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、期待される成果及び主な活動は下記のとおりである。

<p><b>上位目標</b> 対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を活かした PCI を含む PEI が活用される。</p>
<p><b>プロジェクト目標</b> 対象県の基礎教育学校（中央校）において地域の特徴を活かした PCI を含む PEI が活用される。</p>
<p><b>プロジェクト成果</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PCI を含む PEI の作成マニュアルが策定され、PEI の作成マニュアルが改訂される。</li> <li>2. 対象県において、PCI を含む PEI 作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。</li> <li>3. IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省のモニタリング能力が向上する。</li> <li>4. PCI を含む PEI を通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。</li> </ol>
<p><b>プロジェクトの活動</b></p> <p>0 ベースライン、エンドライン調査を実施する。</p> <p>プロジェクト成果 1 の活動</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. 現行 PEI/POA マニュアルの改訂点、PCI 策定マニュアルの要件を特定する。</li> <li>1-2. PCI を含む PEI の様式、マニュアルを策定・改訂する。</li> </ol> <p>プロジェクト成果 2 の活動</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2-1. 対象県において、校長研修実施のための準備会合を開催する。</li> <li>2-2. 県校長研修ユニットによる校長研修・モニタリング計画策定を支援する（講師研修を含む）。</li> <li>2-3. 県校長研修ユニットによる校長研修実施を支援する。</li> <li>2-4. 校長研修実施を評価し、改善点を校長研修計画にフィードバックする。</li> </ol> <p>プロジェクト成果 3 の活動</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3-1. PCI を含む PEI 策定に係る学校へのモニタリング方法を検討する。</li> <li>3-2. IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーを対象にモニタリング研修を実施する。</li> <li>3-3. IFD/CRE 講師及びスーパーバイザーによるモニタリング状況を把握する。</li> <li>3-4. 評価会を開催し、3-3 の結果を共有する。</li> <li>3-5. 年度末に優秀な対象校の実践発表会を行う。</li> </ol> <p>プロジェクト成果 4 の活動</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4-1 PCI を含む PEI の普及に係る関係部署間の役割分担を整理する。</li> <li>4-2 4-1 の公式文書化を働きかける。</li> </ol>

### 1.3 対象地域及び裨益者

プロジェクトの対象地域はカアグアス県、カアサパ県、イタプア県及びアルト・パラナ県の東部 4 県である。直接裨益対象は、以下に示す通り教育文化省・中央及び県レベルの教育行政官及び教員養成校（IFD/CRE）教官と基礎教育中央校の校長・副校長である。

表 1-1 教育行政官の直接裨益者

	機関・部局	関係者所属部局	直接裨益者
中央レベル	学校運営管理ユニット および教育省関連部署 の職員	教育文化省： ・就学前・基礎教育総局 ・教育課程強化総局 ・高等教育総局教員養成局 ・カリキュラム・評価・管理総局	5人以上
県レベル	教育スーパーバイザー IFD/CRE 教官	・県教育監督調整事務所（CDSE） ・教授支援監督事務所（SATP） ・県内の IFD/CRE	125人以上
計			約 130 人

表 1-2 学校管理職員の直接裨益者

県	直接裨益校	直接裨益者
カグアス県	中央校 116 校	校長・副校長 約 232 人
カアサパ県	中央校 58 校	校長・副校長 約 116 人
イタプア県	中央校 101 校	校長・副校長 約 201 人
アルト・パラナ県	中央校 82 校	校長・副校長 約 164 人
計	357 校	約 713 人

注：数値は 2016 年 4 月時点

本プロジェクトの対象校は、東部 4 県の全基礎教育中央校 375 校（2016 年 4 月時点）である。中央校は同一学校ネットワーク内にある 5～12 校の周辺校に対して指導・助言を与える立場にあることから、本プロジェクトにより習得された技術はプロジェクト終了後には周辺校（2,083 校）へと 2 次的に移転されるという、技術面での持続性が期待される。

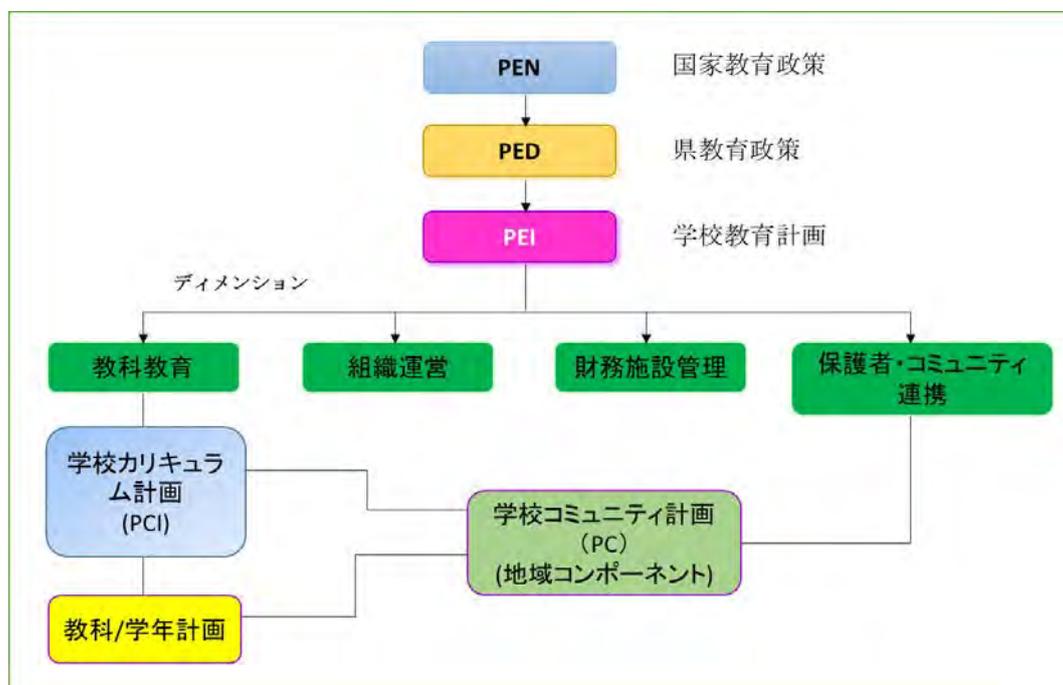
## 2. プロジェクトの成果・インパクト

本プロジェクトは、学校運営計画の作成及び実践を通じて学校運営を強化することを目的に実施された。上位目標、プロジェクト目標及び期待される成果（アウトプット）に含まれ、学校運営を実施強化する際に導入・強化・普及を期待される学校運営計画には、学校教育計画（PEI）、年間活動計画（POA）、学校カリキュラム計画（PCI）及び学校コミュニティ計画（PC）が含まれる。以下に PEI、POA、PCI、PC の概要を記す。

略語	名前	内容
PEI	学校教育計画（学校運営計画）	学校問題分析から明らかになった学校の課題を 5 年間でどのように改善し、強化していくのかをまとめた 5 年間の学校運営計画である。ビジョン、ミッション、主要教育目標から 4 つの側面（学習面、組織面、運営面、コミュニティ面）に分けてそれぞれの目標と活動、評価方法、その指標などを記載する。
POA	年間活動計画	5 年計画の PEI を 1 年毎に落とし込んだ学校活動計画である。毎年の活動とその責任者、評価方法とその指標等が記載される。
PCI	学校カリキュラム計画	PEI の中に含まれ、PEI で定めた教育目標を達成するため、学習面において児童・生徒が身につけるべき知識や能力、その方法・戦略を示したものである。学校長と教員によって計画・作成される。基本的には何のために、何を、どうやって、いつ教育し、評価するのかを規定する。
PC	学校コミュニティ計画	学校教育計画（PEI）の中に含まれ、児童・生徒、教員、保護者、コミュニティ代表らの参加によって計画されるコミュニティ活動である。コミュニティ活動とは、コミュニティの中にある社会・文化発展の可能性を秘めた場所として学校を位置付け、児童・生徒が地域コミュニティの一員となるための知識を培う活動や、学校を一つのコミュニティと考え、児童・生徒がコミュニティ＝学校を実現するために行う活動である。

PEI 及び POA は、先行案件である「学校運営管理改善プロジェクト」において作成マニュアルが整備され、各学校におけるマニュアルに沿った作成と実施が促進された。本プロジェクトでは、課題となっていた PEI における学習面（教科教育）と地域の特徴に応じた教育活動の強化のため、PCI と PC が導入された。PCI は PEI に設定された目標を達成するため、学校分析によって明らかになった課題をどのように克服するか、地域の特徴をどのように生かすか、などの教育方法とその戦略を示したものである。他方、PC は具体的なテーマに沿って計画・実施される学校コミュニティ活動であり、保護者やコミュニティと一緒に計画し、地域の資源や人材、組織等

を生かした活動計画である。例えば、環境保全教育や食育、地域の歴史や資源研究など、教科横断的な内容となっており、週2時間の地域コンポーネント「人間・社会開発」の授業時間だけでなく、その他の教科においても同テーマを活用した指導が可能である。学校運営計画における各々の計画の位置づけは以下の図のとおりである。



当初、農村地域である東部4県において地域の特徴を活かした学校運営の推進を支援することを目的としていたJICA側はPCIとPCを一つの枠組みの中で捉え、本プロジェクトを形成した。そのため、地域教育コンテンツ開発の専門家を投入した。他方、パラグアイにおいては、基礎教育学校において「地域の特徴に応じた教育活動の最適化」のために「学校カリキュラム計画 (PCI)」を作成し、これをPEIに含めることを目指していたが、概念や体系などが整理されておらず導入が進んでいなかった。そのため、パラグアイ側ではPCIの体系化とその学校における導入をプロジェクト側に求めたことから、PCIの概念の整理とその作成方法、導入を中心としたプロジェクト活動を実施するに至った。活動を進めていく途上で、学校運営計画における各計画の位置づけや意味づけが整理されたことによって、PCIとPCの内容や位置づけも整理された。

以上のような経緯からPCIに関する活動がメインとなって、その概念整理や体系化に時間が予想以上に必要だったこと、PCに関するアウトプットや活動、達成目標（指標）がPDM内に位置づけられていなかったこと、パラグアイ教育文化省（MEC）就学前・基礎教育総局のPC活動に係る改善強化への関心がそれ程高くなかったこと、などからPCに関する活動が遅れた結果となった。ただし、PEIの中にPCIと同様にPCをコミュニティ・ディメンションの活動計画として位置付けたこと、PEIやPCIと連結させなければならない活動であることを明確にしたこと、その概念や内容、作成方法などを整理し、PEI/PCIマニュアルに挿入したことによって、PC活動も整理された。また、実際にPC活動を計画実施している学校の例を参考にしてPC事例集が策定された。PC事例集は、今後学校現場で地域に根差した教育を促進していくための参考資料として活用されることが期待される。（添付資料2を参照）

## 2.1 上位目標

上位目標：

対象県における基礎教育学校（中央校及び周辺校）において地域の特徴を活かした PCI を含む PEI が活用される。

指標：1. 基礎教育学校における PCI を含む PEI の保有率 50%

2. PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%

プロジェクトの当初計画における校長研修の対象は、中央校の校長及び副校長であるが、IFD/CRE とスーパーバイザーの合意のもと、周辺校も含めて同時に研修を実施している地域が多くあり、全体としては中央校を上回る数の校長・教員が校長研修に参加した。この影響もあり、指標として設定した数値は既に達成している。以下に各指標の達成状況について記載する。

### (1) 基礎教育学校（周辺校）における PCI を含む PEI の保有率

本プロジェクトの対象は中央校となっているが、各中央校の校長は同一学校ネットワーク内にある 5～12 校の周辺校に対して指導・助言を与える立場にある。このことから、本プロジェクトにより習得された技術は、中央校を通じて周辺校（2,083 校）へと 2 次的に移転されるとい、技術面での持続性が期待される。基本的には、中央校校長は学校ネットワーク内の月 1 回の勉強会などを通じて PCI を含む PEI の作成・導入の指導助言を周辺校に行っている。また、地区によってはスーパーバイザーと IFD/CRE 教官の合意の上で、校長研修を中央校と周辺校合同で実施している。または、周辺校に対しても同様の研修を実施している地区もある。

2016 年 4 月に実施したエンドライン調査結果によると、表 2-1 のとおり全周辺校 2,083 校中、PEI を作成・保有しているのは 1,805 校（86.7%）であった。また、PEI の一部である PCI を作成・保有しているのは 1,355 校（65.1%）であった。PCI を含む PEI は、MEC が年度当初に各学校及び SATP などに配布する学校カレンダーに記載されているとおり、毎年 3 月末～4 月にかけて SATP に提出されることになっている。各 SATP は受領の際に、その記載内容を確認し、必要があれば指導・助言を行うこととなっている。また、年 1～2 回行われる学校モニタリングとして学校訪問する際はモニタリングツールに沿ってその記載内容について確認を行い、記載不足や改善が必要な際には指導・助言を行う。

上位目標の指標 1 である「基礎教育学校（中央校及び周辺校）における PCI を含む PEI の保有率 50%」を上回った結果となったが、県別にみるとカアサパ県のみが 49.8%と 50%を下回っており、他県と比較すると低い数値となっている。

カアサパ県においては全県においてまだアスファルト道路が整備されていない地域が多く、雨が降ると移動が困難となる悪路が多いため、物理的に校長研修への参加や学校モニタリング実施に対して不利な点が多い。しかしながら、それだけでなく IFD/CRE における校長研修実施の遅れや計画・実施・報告の一連の業務遂行の不徹底などもその原因の一つに挙げられる。また、スーパーバイザーと IFD/CRE 教官との連携不足やスーパーバイザーの学校モニタリングの不徹底などもその原因の一つと考えられる。カアサパ県は全国 17 県の中でも特に支援が必要な県として、2014 年より MEC 就学前・基礎教育総局を挙げてターゲット県として支援を集中させているが、その効果が表れるまでにはまだ時間もさらなる対策も講じる必要がある。

中央校に係るデータについては次のプロジェクト目標の分析において述べる。

表 2-1 周辺校における PEI 及び PCI の保有数及び割合

県	周辺校数	PEI 保有		PCI 保有	
		学校数	割合	学校数	割合
カアグアス	669	613	91.6%	448	67.0%
カアサパ	293	222	75.8%	146	49.8%
イタプア	607	540	89.0%	421	69.4%
アルト・パラナ	514	430	83.7%	340	66.1%
総計	2,083	1,805	86.7%	1,355	65.1%

出所：SATP 向け質問票調査結果より

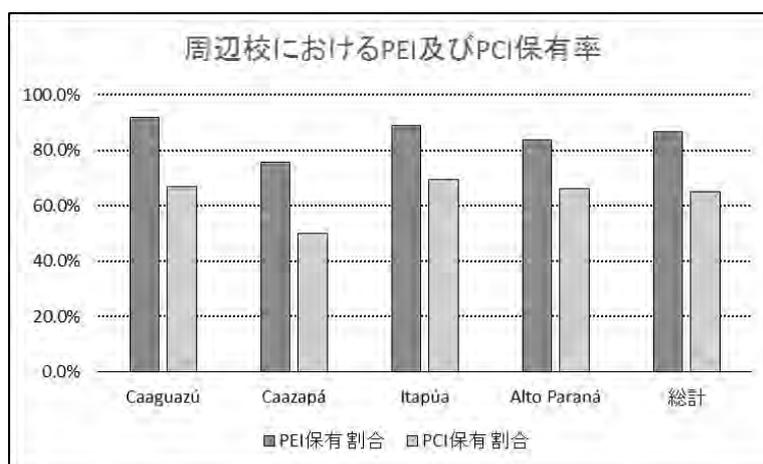


図 2-1 周辺校における PEI 及び PCI 保有率の比較

(2) 周辺校における PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度

エンドライン調査結果によると、表 2-2 のとおり全周辺校 2,083 校中、PCI を作成・保有しているのは 1,355 校（65.1%）であった。また、全周辺校 2,083 校のうち PCI に記載されている活動の一つでも実施している学校は 1,039 校であり、全体の 49.9%であった。なお、PCI を保有している全学校数（1,355 校）に占める割合は 76.7%であった。全周辺校に占める実施校の割合は、上位目標の指標 2 である「PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%」を下回っているが、PCI 保有校に占める実施校の割合は上回った結果となった。

表 2-2 周辺校における PCI 保有と活動実施数と割合

県	周辺校数	PCI 保有		PCI 活動実施		
		学校数	割合	学校数	全体に占める割合	実施数/保有数
カアグアス	669	448	67.0%	303	45.3%	67.6%
カアサパ	293	146	49.8%	123	42.0%	84.2%
イタプア	607	421	69.4%	329	54.2%	78.1%
アルト・パラナ	514	340	66.1%	284	55.3%	83.5%
総計	2,083	1,355	65.1%	1,039	49.9%	76.7%

出所：SATP 向け質問票調査結果より

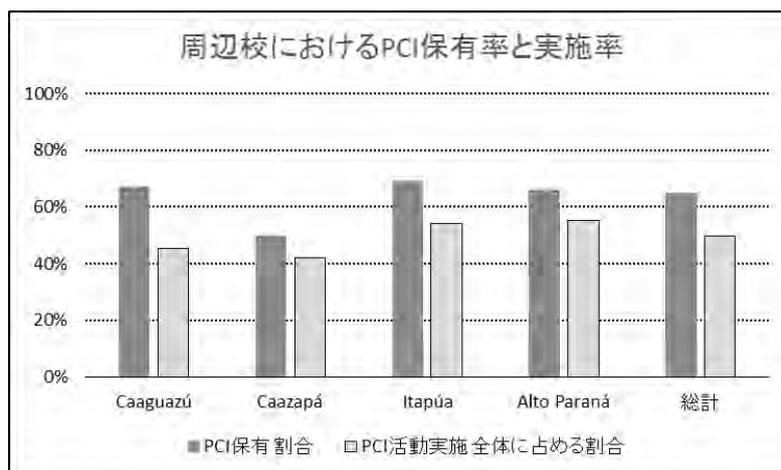


図 2-2 周辺校における PCI 保有率と実施率の比較

### (3) 周辺校における PC 保有状況

エンドライン調査結果によると、表 2-3 のとおり全周辺校 2,083 校中、PC を作成・保有しているのは 1,209 校 (58.0%) であった。

ベースライン調査では PC 所有状況についてのデータ調査は行われていないが、PCI と PC を混同していた学校が多かったことから、PC に関する知識が不足していたと考えられる。そのような状態から 58%の学校が作成・保有するようになったことはプロジェクトの効果と考えられるが、まだ 42%の学校が未作成・未提出であることから、今後も継続した指導が必要である。

表 2-3 周辺校における PC 保有状況

県	周辺校数	PC 保有	
		学校数	割合
カアグアス	669	342	51.1%
カアサパ	293	163	55.6%
イタプア	607	358	59.0%
アルト・パラナ	514	346	67.3%
総計	2,083	1,209	58.0%

出所：SATP 向け質問票調査結果より

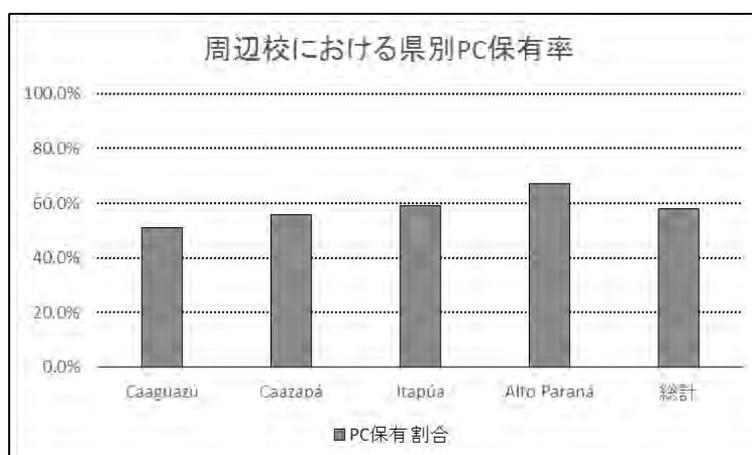


図 2-3 周辺校における県別 PC 保有率

#### (4) 周辺校における校長研修参加状況

基本的には校長研修を受けた中央校の校長が周辺校の校長に指導することになっているが、地域によっては IFD/CRE 教官が中央校に行く校長研修に周辺校の校長や教員も参加させ、実施しているケースが多い。各 IFD/CRE の管轄する中央校や周辺校の数には差があり、管轄する地域の範囲も異なることからそれぞれの地域の実情に合わせて実施されている。

2016 年 4 月に実施したエンドライン調査結果より、周辺校における校長研修参加者は以下の表のとおりであった。全周辺校 2,083 校のうち、校長の参加数が 902 校で、43.3%の周辺校校長が参加した。また、校長以外にも副校長または教員の参加数は 354 人であった。周辺校における全参加者数は 1,256 人であった。

表 2-4 IFD 別校長研修に参加した周辺校勤務者の人数

県	研修実施教員養成校 (IFD)	管轄周辺校数	周辺校校長	周辺校 (副校長・教員)	合計
カグアス	IFD カアグアス	458	293	221	514
	IFD コロネル・オビエド	191	8	10	18
	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	20	21	0	21
カアサパ	IFD カアサパ	62	0	0	0
	IFD ジュトゥ	52	12	8	20
	IFD サンフアン・デ・ネポムセノ	179	50	56	106
イタプア	CRE エンカルナシオン	63	21	12	33
	IFD コロネル・ボガード	124	61	0	61
	IFD カピタン・ミランダ	177	118	1	119
	IFD ジャトゥタウ	190	182	13	195
	IFD マリア・アウキシリアドーラ	53	36	3	39
アルト・パラナ	CRE エステ	514	100	30	130
	合計	2,083	902	354	1,256

出所：IFD 向け質問票調査結果より

## 2.2 プロジェクト目標

プロジェクト目標：

対象県の基礎教育学校（中央校）において地域の特徴を活かした PCI を含む PEI が活用される。

指標：1. 基礎教育学校（中央校）における PCI を含む PEI の保有率 70%

2. PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%

指標 1 及び 2 の数値目標が達成されたことから、プロジェクト目標は達成されたと判断する。JICA 先行プロジェクトや複数のドナーにより PEI に関する支援が行われてきたこともあり、本プロジェクト開始時には学校現場において PEI への理解は進みつつあった。PCI、PC などの理解に混乱が見られたが、本プロジェクトによって PEI の作成マニュアルが一本化され、PCI のマニュアルが PEI 作成マニュアルに追加されたことから、学校現場における混乱が解消し、PEI や PCI の作成率が上昇しただけでなく、実際に活用している事例が多く確認されている。PEI や PCI を作成する際には、校長・副校長をはじめ、教員や保護者、生徒代表など多くの関係者が

参加し、また、スーパーバイザーや教育技官が作成を支援し、定期的にモニタリングするなど、プロジェクトの取った戦略により、教育の質向上に向けた関係者の協力関係、組織の強化が促進された。以下に各指標の実施達成度について記載する。

(1) 基礎教育学校（中央校）における PCI を含む PEI の保有率

エンドライン調査結果によると、表 2-5 のとおり全中央校 353 校中、PEI を作成・保有しているのは 334 校（94.6%）であった。また、PEI の一部である PCI を作成・保有しているのは 285 校（80.7%）であった。

プロジェクト目標の指標 1 である「基礎教育学校（中央校）における PCI を含む PEI の保有率 70%」を上回った結果となったが、県別にみるとカアサパ県のみが 58.6%と 70%を下回っており、他県と比較すると低い数値となっている。カアサパ県においては、前述したようにアクセス条件の悪さから校長研修への参加や学校モニタリング実施が遅れている。また、IFD/CRE における校長研修実施の遅れや計画・実施・報告の一連の業務遂行の不徹底、スーパーバイザーと IFD/CRE 教官との連携不足やスーパーバイザーの学校モニタリングの不足なども成果が上がっていない原因として考えられる。

表 2-5 PEI 及び PCI の保有校数及び割合（2016 年 4 月時点）

県	中央校数	PEI 保有		PCI 保有	
		学校数	割合	学校数	割合
カアグアス	116	113	97.4%	104	89.7%
カアサパ	58	50	86.2%	34	58.6%
イタプア	97	92	94.8%	84	86.6%
アルト・パラナ	82	79	96.3%	63	76.8%
総計	353	334	94.6%	285	80.7%

出所：SATP 向け質問票調査結果より

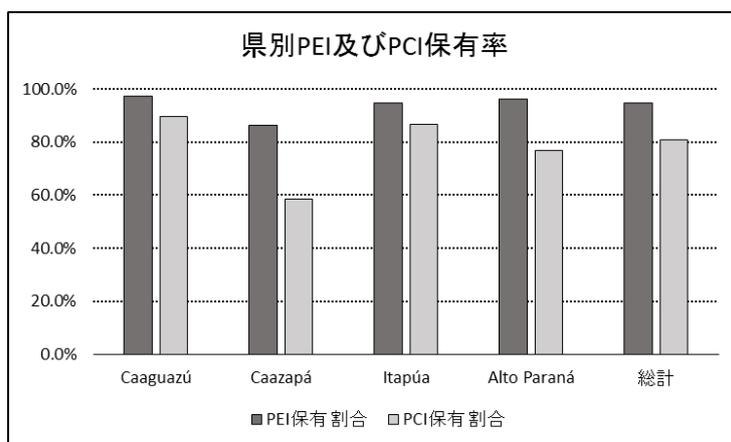


図 2-4 県別 PEI 及び PCI 保有率の比較

<ベースライン調査との比較>

2013 年 10 月に実施したベースライン調査結果と今回のエンドライン調査結果を比較する。

表 2-6 に示したのはベースライン調査を実施した 2013 年 11 月時点での PEI 及び PCI 提出校数とその割合である。全中央校 340 校のうち 228 校で、67%であった。また、PCI 提出校数とその割合は、全中央校 340 校のうち 31 校で、9%であった。

表 2-6 PEI 及び PCI 保有中央校数とその割合 (2013 年 11 月時点)

県	中央校数	PEI 保有		PCI 保有	
		学校数	割合	学校数	割合
カアグアス	116	79	68%	12	10%
カアサパ	58	28	48%	3	5%
イタプア	73	55	75%	12	16%
アルト・パラナ	93	66	71%	4	4%
合計	340	228	67%	31	9%

出所：ベースライン調査結果より

ベースライン調査結果とエンドライン調査結果を棒グラフで比較したのが次の図 2-5 と図 2-6 である。図 2-5 に示したのは、PEI 提出率の比較である。県別にみても 2013 年から 2016 年の数値は 20~38 ポイント増加していることがわかる。全体では 67%から 94.6%と約 28 ポイント増加している。従って、プロジェクト介入によって PEI 提出率が増加したことがわかる。

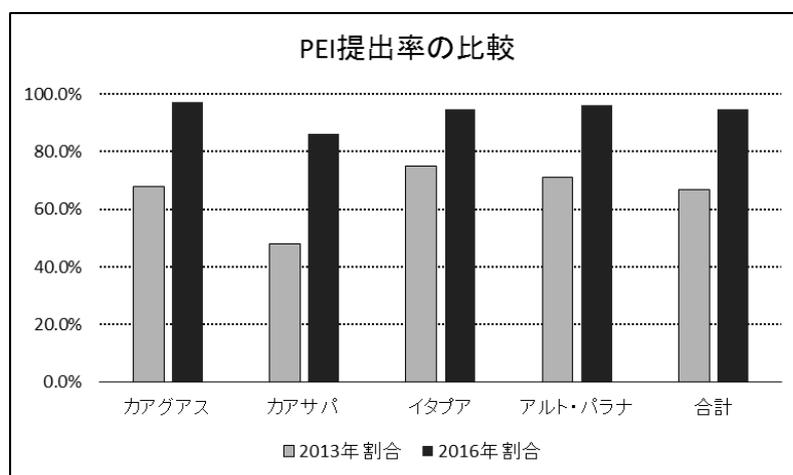


図 2-5 PEI 提出率の比較

次の図 2-6 に示したのが PCI 提出率の比較である。県別にみても 2013 年から 2016 年にかけて 50 ポイントから 79 ポイントも増加していることがわかる。全体では 9%から 80.7%と約 72 ポイントも増加している。

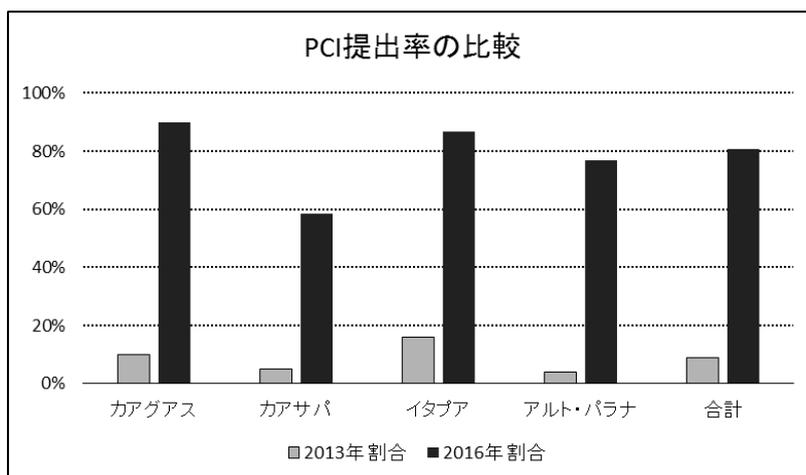


図 2-6 PCI 提出率の比較

プロジェクト介入以前にはほとんどの学校で PCI に関する知識がなく、ベースライン調査では PCI 提出と記録されていた 31 校に関しても PC（学校コミュニティ計画）と混同しているケースがほとんどであったことから、プロジェクト介入によって PCI に関する知識が育成され、提出が促進されたことによって、その提出率が格段に向上したことがわかる。

ただし、PEI の普及を目的とした先行プロジェクト終了から約 7 年、本プロジェクト開始から 2 年半が経過したにも関わらず、未だに PEI を提出していない（保有していない）学校が 5.4%、PCI を提出していない学校が 19.3%存在する。学校に対するインタビュー調査から推測される PEI 未提出の原因は学校長の退職と研修未受講の新学校長の赴任、学校運営管理チームの不在、スーパーバイザーとの対立・衝突などである。PCI 未提出の原因として考えられるのは、現在作成途上であり、提出が遅れている、または何らかの理由による研修への不参加や知識不足である。スーパーバイザーによる未提出の学校へのフォローアップや指導・助言が行き渡っていないことも原因として挙げられる。

## (2) PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度

PCI に記載されている活動の一つでも実施していれば PCI 活動が実施されたとみなし、各 SATP に対して実施した質問票により調査した。表 2-7 に示したとおり、全中央校 353 校のうち PCI の活動を実施している学校は 249 校であり、全体の 70.5%であった。対象地域全体としてプロジェクト目標の指標 2 である「PEI に記載されている PCI 活動の実施達成度 70%」を上回った結果となったが、県別にみるとカアグアス県においては 67.2%、カアサパ県においては 51.7%と 70%に未だ達していない。

また、PCI を保有しているが実施していない学校が 36 校、約 10%存在する。学校へのインタビュー調査より推測される原因は、PCI を作成したばかりで実施にまで至っていない、または管轄する IFD/CRE による校長研修の実施が遅れたことから PCI の作成が計画よりも遅れたことが原因として考えられる。

表 2-7 県別 PCI 活動実施達成校数及び割合

県	中央校数	PCI 保有		PCI 活動実施	
		学校数	割合	学校数	割合
カアグアス	116	104	89.7%	78	67.2%
カアサパ	58	34	58.6%	30	51.7%
イタプア	97	84	86.6%	81	83.5%
アルト・パラナ	82	63	76.8%	60	73.2%
総計	353	285	80.7%	249	70.5%

出所：SATP 向け質問票調査結果より

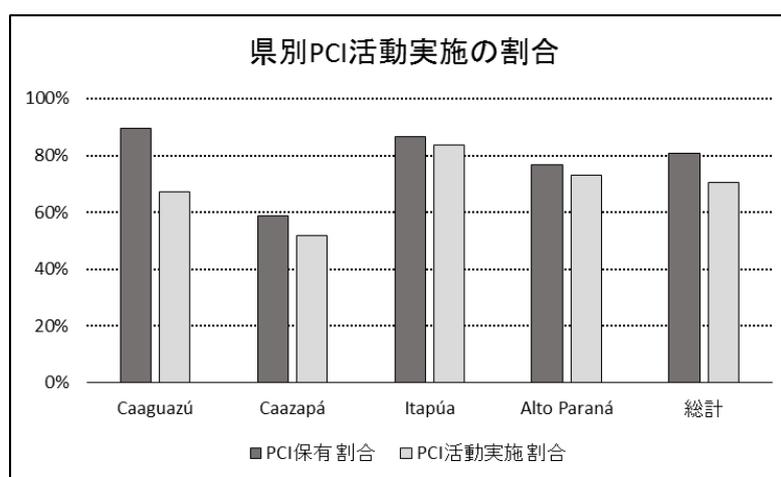


図 2-7 県別 PCI 活動実施率

### 2.3 アウトプット 1

アウトプット 1：

PCI を含む PEI の作成マニュアルが策定され、PEI の作成マニュアルが改訂される。

指標：1-1. 開発された PCI を含む PEI の作成マニュアル及び改訂された PEI 作成マニュアル

先行プロジェクト「学校運営管理改善計画プロジェクト（2006-2009年）」で策定された PEI 作成マニュアル（2008年11月）を基に、新たに PCI や PA 及び PC 概念について加筆され、PEI 全体の構成、複数年度計画や POA、予算計画を簡素化するなどの見直しをされ、PCI を含む PEI 作成マニュアルが改定・策定された。従って、アウトプット 1 は達成されたと判断する。同マニュアルは添付資料 1 を参照のこと。

PEI を推進する上で重要な MEC 各部署の役割と業務及び地域に根差したカリキュラムの適応などについても加筆された。各章の主な内容と構成、頁数、修正・加筆箇所は以下のとおりである。

表 2-8 PEI マニュアルの主な内容と構成など

章	内容	頁数	修正・加筆箇所
前章	<ul style="list-style-type: none"> <li>「計画すること」「学校運営計画」の重要性</li> <li>優れた学校運営計画によって期待される成果</li> <li>学校運営計画推進のための MEC 各部署の役割と業務</li> </ul>	1～5	次の 2 点を加筆。 <ul style="list-style-type: none"> <li>優れた学校運営計画によって期待される成果</li> <li>学校運営計画推進のための MEC 各部署の役割と業務</li> </ul>
1	<b>学校運営管理と地域コンテキスト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>学校運営管理とは</li> <li>学校運営計画の 4 つの側面（ディメンション）</li> <li>参加型による学校運営管理</li> <li>学校運営管理チームと各メンバーの役割</li> <li>地域に根差したカリキュラムの適応</li> </ul>	6～15	次の 3 点を加筆。 <ul style="list-style-type: none"> <li>学校運営管理チームと各メンバーの役割</li> <li>PEI と 4 側面の関係図</li> <li>地域に根差したカリキュラムの適応</li> </ul>
2	<b>教育計画、学校運営計画（PEI）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国家教育計画から学校運営計画まで</li> <li>コンセプト</li> <li>構成と項目</li> <li>PEI 全体の構成と各項目の関係性</li> <li>各項目の作成手順</li> <li>学校分析手法（FODA、問題分析ツリー等）とその手順</li> </ul>	16～46	<ul style="list-style-type: none"> <li>「教育計画の重要性」の加筆</li> <li>PEI の構成と項目を見直し、修正</li> <li>ビジョン、ミッションの事例修正</li> <li>複数年度計画と POA を別章立てとし、5 章に移動</li> <li>学校予算計画を別章立てとし、6 章に移動</li> <li>PEI の評価を別章立てとし、7 章に移動</li> </ul>
3	<b>教育ディメンション（PCI、PA）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>学校カリキュラム計画（PCI）とは</li> <li>PCI の特徴</li> <li>PCI の基本的項目</li> <li>授業計画（PA）とは</li> <li>PA の特徴</li> <li>バイリンガル教育のコンポーネント</li> <li>PA の基本的項目</li> </ul>	47～59	<ul style="list-style-type: none"> <li>章全体を新しく作成し、挿入</li> </ul>
4	<b>組織ディメンションとコミュニティ・ディメンション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織運営計画（PG）について</li> <li>PG の基本的項目</li> <li>学校コミュニティ計画（PC）について</li> <li>PC の基本的項目</li> <li>PC のテーマ例</li> </ul>	60～64	<ul style="list-style-type: none"> <li>章全体を新しく作成し、挿入</li> </ul>
5	<b>複数年度計画と年間計画（POA）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>複数年度計画の構成</li> <li>複数年度計画の項目、各定義とその例</li> <li>POA の構成</li> <li>POA の項目、各定義とその例</li> <li>POA の重要性</li> </ul>	65～72	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCI や PC、PG を PEI の一部として挿入したことで、複数年度計画及び POA を簡略化した。</li> </ul>
6	<b>学校予算計画</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンセプト</li> <li>重要性</li> <li>役割</li> <li>作成手順と各フォーマットの使い方</li> </ul>	73～86	<ul style="list-style-type: none"> <li>MEC の学校予算管理に関する法令や省令などに則ってフォーマット等を修正した。</li> <li>重要性や役割等に加筆した。</li> <li>フォーマットを一部簡略化した。</li> </ul>
7	<b>PEI の評価</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PEI 評価プロセス</li> <li>PEI 評価フォーマット例</li> </ul>	87～94	<ul style="list-style-type: none"> <li>語彙や説明文を修正・加筆した。</li> <li>フォーマットを一部修正した。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間活動計画の評価手順</li> <li>複数年度計画の評価手順</li> </ul>		
8	<b>市民に対する説明責任</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重要性</li> <li>実施プロセス</li> <li>実施方法とその例</li> <li>実施する際に考慮すべき点</li> </ul>	95～100	<ul style="list-style-type: none"> <li>説明責任に関する MEC 公式文書について加筆。</li> <li>実施方法について現状に即して加筆。</li> </ul>
9	<b>学校運営管理の改善のための戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>授業観察</li> <li>校内巡回</li> <li>校内研修</li> <li>コミュニティ参加</li> <li>校内研究</li> <li>複式学級に対する工夫</li> <li>授業時間の工夫</li> <li>月間計画の作成</li> </ul>	101～109	<ul style="list-style-type: none"> <li>「学校運営管理ツール」を「学校運営管理の改善のための戦略」と章名を変更。</li> <li>校内研究、複式学級に対する工夫を加筆</li> <li>月間計画の作成について補足説明追加。</li> </ul>
添付 I	<b>評価及びモニタリングツール（シート）</b>	110～119	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価及モニタリングシートを全て見直し、新たに作成した。スーパーバイザー用のモニタリングシートと学校内自己評価用シートを追加した。</li> </ul>
添付 II	<b>各種フォーマット</b>	120～148	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状に即して各種フォーマットを修正した。</li> </ul>

新たに加筆された概念等については、アルゼンチンやチリなど近隣諸国で既に導入・活用されている PCI に関する公的文献や資料などを参考にたたき台を作成し、MEC 関係者間で協議を重ねながら意見集約し、MEC の公的見解として整理した。また、エスクエラ・ビバプログラムとも連携協力し、同プログラムの研修等においても同内容をベースとした指導が実施されている。同プログラムにおいて PCI の作成支援を受けている学校は全国で約 140 校である。

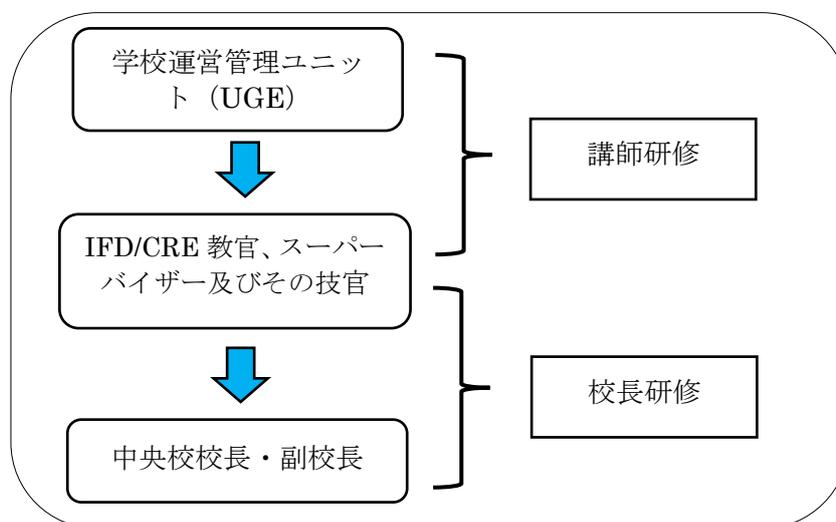
なお、上記内容は合同調整委員会において両副大臣、就学前・基礎教育総局他関係 2 局の局長にも内容説明を行い、了承を得て進めてきた。また、2016 年 7 月に MEC 公式文書としてカリキュラム・評価・指導総局における検証審査を受け、許可が得られたため、印刷を完了し、関係者に配布された。印刷部数は 1,500 部である。配布先の内訳は、対象 4 県の全中央校 357 校、SATP56 箇所、IFD/CRE12 校に各 3 部の合計 1,275 部が配布され、残りの部数は MEC 各部署及び全国の IFD や県教育監督調整事務所など関係機関へ配布された。

## 2.4 アウトプット 2

アウトプット 2： 対象県において、PCI を含む PEI 作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。
指標：2-1. 研修を受けた IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの人数 2-2. 研修の実施回数 2-3. 研修に参加した校長・教員の満足度 2-4. 研修に参加した校長・教員の人数

概ね達成されたと判断されるが、校長研修の計画・遂行に課題の残る地区がある。詳細については以下に記載する。

研修は以下の図のように2段階となっている。まずは、MEC 中央のプロジェクト実施部隊である学校運営管理ユニット（UGE）が県の IFD/CRE 教官及び SATP のスーパーバイザー及びその技官に対して講師研修を実施する。次に講師研修を受けた IFD/CRE 教官と SATP のスーパーバイザー及びその技官が各地域の中央校校長及び副校長に対して校長研修を実施する。



(1) 研修を受けた IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの人数（指標 2-1）

講師研修の対象者は、対象 4 県の IFD/CRE12 校の教官各 2～3 名、SATP56 箇所の教育スーパーバイザー 56 名及びその教育技官（各 SATP 2～3 名）である。プロジェクト開始当初に各 IFD/CRE 及び SATP に対し、本プロジェクトの担当として校長研修やモニタリング実施を行う担当者 2～3 名を任命するよう依頼し、各々の判断で担当者が選抜された。プロジェクト側からは IFD/CRE 教官については学校運営管理について指導できる者、SATP の教育技官についてはレベル 1（基礎教育レベル）の担当者であり、学校モニタリングを担当する者という条件をつけた。また、県教育調整監督事務所（CDSE）の技官については講師研修等の事務手続きや報告書のとりまとめ、プロジェクトユニットとの調整役を担っており、講師研修にもオブザーバーとして参加していた。

これまで 5 回実施してきた講師研修において 3 回以上出席し、育成された IFD 教官、教授支援監督官（教育スーパーバイザー）、その教育技官及び県教育調整監督事務所の技官の総計は 119 人である。表 2-11 に県別の人数を示した。なお、3 回以上の出席で育成されたと判断したのは、2 回の欠席時にも同じ IFD/CRE 又は SATP からの参加者が別におり、チームとして知識を共有できる立場にいたり、チームとして講師研修を行っていることから校長研修やモニタリング実施に関して問題ないと判断した。3 回以上欠席の場合にはそれが困難と判断した。

表 2-9 講師研修受講人数

県	IFD/CRE 教 官	教授支援監督官 (スーパーバイ ザー)	教育技官 (テクニコ)	県教育調整監 督事務所技官 (テクニコ)	合計
カアグアス	5	14	15	3	37
カアサパ	3	4	9	0	16
イタプア	8	8	16	1	33
アルト・パラナ	2	13	16	2	21
総計	18	39	56	6	119

出所：プロジェクト報告書より

## (2) 研修の実施回数（指標 2-2）

### <講師研修>

講師研修の対象者は IFD/CRE 教官、SATP のスーパーバイザー及び技官である。講師研修を受講した後、同じ管轄地域の IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが共同で校長研修を計画し、実施することになる。プロジェクトの学校運営管理ユニット（プロジェクト実施部隊）が指導者となって実施した講師研修の回数は、補完研修やモニタリング実践研修を含めると全 7 回であった。詳細は以下の表のとおりである。

表 2-10 講師研修の実施回数と主なテーマ

研修名	日時	主なテーマ
第 1 回講師研修	2014 年 3～4 月（3 日間）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ベースライン調査結果報告</li> <li>・ 県学校運営管理ユニットの結成及び役割について</li> <li>・ PEI 及び POA 作成の復習</li> <li>・ モニタリングツールの活用方法</li> <li>・ 校長研修の計画立案</li> </ul>
第 2 回講師研修	2014 年 10 月（4 日間）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公立基礎学校の行政規則、義務、省令等について</li> <li>・ 国家教育政策「パラグアイ教育戦略 2024」について</li> <li>・ パラグアイ教育カリキュラムについて</li> <li>・ PCI のコンセプト、概念、構成要素</li> <li>・ PEI における PCI の位置づけ（学級・学年計画の位置づけ）</li> </ul>
第 3 回講師研修	2015 年 3 月（3 日間）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PCI 作成演習</li> <li>・ 授業計画（PA）作成演習</li> </ul>
第 4 回講師研修	2015 年 6 月（4 日間）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PCI に関する分析</li> <li>・ PCI 作成に係る経験の共有と疑問の解消</li> </ul>
モニタリング実践演習	2015 年 8 月（5 日間）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モニタリングの目的・方法・ツール</li> <li>・ 結果集計及び報告書の作成</li> <li>・ 学校モニタリング実践</li> <li>・ 結果及び課題の共有</li> </ul>
IFD 教官向け補完研修	2015 年 10 月（2 日間）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PEI/PCI 作成の重要性について</li> <li>・ 全国学力テストの実施と学校評価</li> <li>・ 参加型の PEI 作成</li> <li>・ PEI と PCI・PA のリンク</li> <li>・ PEI マニュアルの改訂状況の共有</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PCIに記載すべき教授法</li> <li>・ 算数・国語教授法の紹介と実践演習</li> </ul>
第5回講師研修	2016年4月(2日間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PEI/PCIの評価</li> <li>・ 予算計画</li> <li>・ 地域に根差した教育とPC作成</li> </ul>

#### <校長研修>

校長研修は、講師研修を受講した IFD/CRE 教官とスーパーバイザーが協同で計画し、管轄地域の基礎教育中央校校長に対して実施することになっている。講師研修の最後に各地域の教官とスーパーバイザーが合同で校長研修計画を作成し、それに基づいて校長研修実施前に IFD/CRE 教官とスーパーバイザーやその技官による事前準備のための打合せを実施し、詳細について決定する。校長研修の講師は IFD/CRE 教官である。校長研修実施に係る参加者招へいなどの事務手続きや調整は SATP のスーパーバイザーや技官が行う。

実施時期や回数、場所については各地域の実情に合わせて柔軟に行われているが、2015年5月に発布された省令 No.235/15 では「プロジェクト期間中の2014年3月から2016年7月までに300時間の研修をすること」と規定された。

同省令によれば、プロジェクト対象県の全12校の IFD/CRE に対し「PEI及びPCI作成及び実施のための校長研修を実施すること」とされ、300時間の研修を修了した参加者に対して修了証が授与される。300時間には座学だけでなく、自主学習も含まれる。従って、300時間をどのように割り振るのか、自主学習は何を持って評価するのか、などは各 IFD/CRE が校長研修計画を作成しており、それに基づいて実施されている。

以下の表にエンドライン調査実施時の2016年4月までに実施されている校長研修の実施時間数を IFD 別に示した。IFD によって差があることが分かる。IFD/CRE によってその規模が異なり、講師の人数や管轄する地域の大小、校長研修対象人数に差があることから、それが実施時間数にも表れていると考えられる。

表 2-11 IFD 別校長研修の実施時間数

県	IFD/CRE	実施時間数	管轄中央校数	管轄周辺校数
カアグアス	IFD カアグアス	150	72	458
	IFD コロネル・オビエド	228	38	191
	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	250	6	20
カアサバ	IFD カアサバ	210	14	62
	IFD ジュトゥ	200	12	52
	IFD サンフアン・ネポムセノ	20	32	179
イタプア	CRE エンカルナシオン	200	9	63
	IFD コロネル・ボガード	300	25	124
	IFD カピタン・ミランダ	120	28	177
	IFD ジャトゥタウ	270	29	190
	IFD マリア・アウキシリアドーラ	80	10	53
アルト・パラナ	CRE エステ	250	82	514

出所：IFD 向け質問票調査結果より

2016年7月時点で、研修規定時間である300時間が修了したIFD/CREは全10校であった。IFD サンフアン・ネボムセノ校及びマリア・アウキリシアドーラ校は最終的に300時間の研修が修了しなかったため、修了証を授与された参加者はいなかった。これら二つのIFDについては学校規模が小さく、常勤の教官がおらず校長研修に対応できる教官が不足していたり、校長の退職による管理職不在の期間があったことから校長研修の実施開始が遅れたことも原因と考えられる。

### (3) 校長研修に参加した校長・教員の満足度（指標 2-3）

インタビュー調査を実施した基礎教育中央校40校（各県10校）の集計結果を下に、校長研修参加者の校長研修に対する理解度と満足度を3段階（良好、普通、改善の必要あり）で調査・分析した。なお、40校中校長研修に継続して参加した学校は36校であった。

表 2-12 に示したとおり、理解度については「良好」が36校中29校で80.6%、「普通」は7校で19.4%、「改善の必要あり」と回答した学校はなかった。従って、IFD/CRE 教官が指導する研修の理解度については概ね良好であったといえる。

満足度については「良好」が28校で77.8%、「普通」が5校で13.9%、「改善の必要あり」が3校で8.3%であった。「良好」と「普通」を合わせると90%以上となり、概ね満足度は高かったといえる。

なお、「改善の必要あり」と回答した3校にその理由を聞いたところ、「参加者の人数が多すぎた。グループに分けるべき」、「参加者のPEIに関する知識に差があり、レベルごとにグループに分けるべき」や「数名の講師が指導していたため継続性や一貫性に欠けていた。講師間の調整が必要」などが理由として挙げられた。今後はこれらの課題についてIFD/CREと共有し、改善策を講じるよう指導を行う必要がある。

「良好」と回答した学校にその理由を聞いたところ、「IFDのある場所まで距離があるため参加するのが困難であったが、IFD 教官が学校のある地域まで出張して研修してくれた」、「研修以外でもPEIやPCI作成についての質問に快く回答してくれた」などであった。

表 2-12 校長研修参加者の理解度及び満足度

中央校数	校長研修受講数	校長研修理解度			校長研修満足度		
		良好	普通	改善	良好	普通	改善
40	36	29	7	0	28	5	3
100%	90.0%	80.6%	19.4%	0.0%	77.8%	13.9%	8.3%

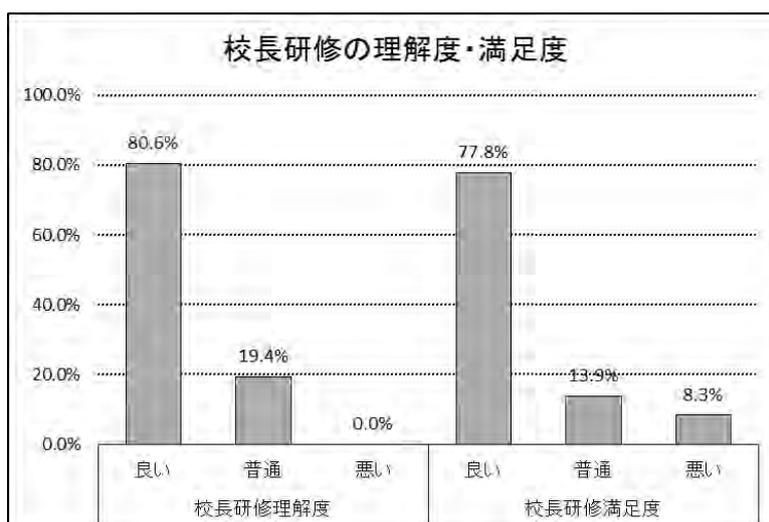


図 2-8 校長研修の理解度・満足度の割合

(4) 校長研修に参加した校長・教員の人数 (指標 2-4)

2016年4月に実施したエンドライン調査結果より、IFD/CRE ごとに校長研修に参加した人数を集計した。全参加者は1,987人であった。内訳は表 2-13 のとおりである。

本プロジェクトの対象は中央校の校長及び副校長であるが、IFD/CRE とスーパーバイザーの合意の上で、周辺校も含めて同時に研修を実施している地域もあった。また、校長や副校長だけでなく、教務主任である教員等が参加しているケースもあった。

表 2-13 IFD 別校長研修に参加した校長・教員の人数

県	研修実施教員養成校 (IFD)	中央校 校長	中央校 (副校長・教 員)	周辺校 校長	周辺校 (副校長・ 教員)	合計
カアグアス	IFD カアグアス	57	209	293	221	780
	IFD コロネル・オビエド	31	26	8	10	75
	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	6	5	21	0	32
カアサパ	IFD カアサパ	15	30	0	0	45
	IFD ジュトウ	12	8	12	8	40
	IFD サンフアン・デ・ネポムセノ	15	43	50	56	164
イタプア	CRE エンカルナシオン	34	12	21	12	79
	IFD コロネル・ボガード	12	14	61	0	87
	IFD カピタン・ミランダ	23	18	118	1	160
	IFD ジャトゥタウ	22	28	182	13	245
	IFD マリア・アウキシリアドーラ	9	4	36	3	52
アルト・パラ ナ	CRE エステ	68	30	100	30	228
	合計	304	427	902	354	1,987

出所：IFD 向け質問票調査結果より

最終的に 2016 年 7 月時点で、座学及び課題学習の合計 300 時間の出席率 80%以上及び課題の提出により各 IFD/CRE より修了証が授与された人数は合計 1,263 人であった。内訳は以下の表のとおりである。既述のとおり、IFD サンフアン・ネポムセノ校及びマリア・アウキシリア

ドーラ校は最終的に 300 時間の研修が修了しなかったため、修了証を授与された参加者はいなかった。これら二つの IFD については学校規模が小さく、常勤の教官がおらず校長研修に対応できる教官が不足していたり、校長の退職による管理職不在の期間があったことから校長研修の実施開始が遅れたことも原因と考えられる。今後も MEC からの継続した支援と指導が不可欠である。

表 2-14 校長研修の修了証を授与された人数

県	研修実施教員養成校 (IFD)	中央校校長	中央校(副校長・教員)	周辺校校長	周辺校(副校長・教員)	合計
カアグアス	IFD カアグアス	—	—	—	—	510
	IFD コロネル・オビエド	31	26	8	10	75
	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	6	9	15	10	40
カアサパ	IFD カアサパ	15	15	0	0	30
	IFD ジュトウ	10	18	0	0	28
	IFD サンファン・デ・ネボムセノ	0	0	0	0	0
イタプア	CRE エンカルナシオン	9	7	49	0	65
	IFD コロネル・ボガード	15	7	5	18	45
	IFD カピタン・ミランダ	14	12	7	0	33
	IFD ジャットウタウ	21	14	1	0	36
	IFD マリア・アウキシリアドーラ	0	0	0	0	0
アルト・パラナ	CRE エステ	—	—	—	—	401
合計		121+ $\alpha$	108+ $\alpha$	85+ $\alpha$	38+ $\alpha$	1,263

## 2.5 アウトプット 3

アウトプット 3:

IFD/CRE 教官及びスーパーバイザーの業務に対する県・教育文化省のモニタリング能力が向上する。

指標：3-1. (1) 教員養成局に提出された IFD/CRE の研修報告書数

3-1. (2) 教育課程強化総局に提出されたスーパーバイザーのモニタリング報告書数

3-2. スーパーバイザーのモニタリングに関する校長の満足度

IFD/CRE 教官の校長研修実施はいくつかの IFD を除いて概ね良好であり、校長研修計画書及び実施報告書を定期的に提出している。教育文化省教員養成局は月例 IFD 校長会においてモニタリングを行っているが、報告書へのフィードバックは不十分と言わざるを得ない。また、スーパーバイザーによる学校へのモニタリング及び助言は概ね良好であり、モニタリング能力が向上したと言える。従って改善の余地はあるものの、概ね達成されたと判断する。

### (1) 教員養成局に提出された IFD/CRE の研修報告書数

IFD/CRE に対して行った質問票調査結果によると、IFD/CRE ごとに教員養成局に提出した研修報告書数は表 2-15 のとおりであった。教員養成局において報告書の提出に係る規定は特に設けていないが、原則として校長研修実施後に報告を行うことを本プロジェクトとして指導してきた。報告書の形式については各 IFD/CRE にまかされている。また、各 IFD/CRE は PEI 及び

PCIに関する校長研修（合計 300 時間）に係る校長研修計画書を教員養成局に提出している。

IFD/CRE によって報告書の数にばらつきがあり、校長研修実施後に提出しているところと、IFD/CRE によっては半期ごとや年度ごとに提出しているケースが見受けられる。ただし、サンフアン・ネポムセノ校に関しては一度も報告書が提出されておらず、校長研修計画書も唯一提出されておらず、MEC 側の指導が徹底していない。

表 2-15 IFD/CRE が提出した研修報告書数

県	IFD/CRE	報告書数
カアグアス	IFD カアグアス	18
	IFD コロネル・オビエド	3
	IFD サンホセ・デ・ロス・アロジョス	3
カアサパ	IFD カアサパ	8
	IFD ジュトゥ	6
	IFD サンフアン・ネポムセノ	0
イタプア	CRE エンカルナシオン	2
	IFD コロネル・ボガード	11
	IFD カピタン・ミランダ	1
	IFD ジャトゥタウ	6
	IFD マリア・アウキシリアドーラ	2
アルト・パラナ	CRE エステ	1

出所：IFD 向け質問票調査結果より

## (2) 教育課程強化総局に提出されたスーパーバイザーのモニタリング報告書数

本プロジェクトとして、各地域において校長研修を実施した後、各スーパーバイザーは各学校を廻ってモニタリングを実施し、それについての報告書を県教育調整監督官事務所に提出することを指導してきている。

原則として学校へのモニタリングは各学校に最低 1 回/年は実施し、学校運営管理に係る意見交換や授業視察などを行い、必要な指導・助言することとなっているが、その際は PEI/PCI に係るモニタリングツールを活用し、PEI/PCI に係る指導・助言も行ってきている。それらの情報を下にモニタリング報告書を作成し、提出する。

2014 年 11 月時点では対象 4 県の各地域の SATP（スーパーバイザー事務所）からの報告書提出状況は表 2-16 のとおりであった。4 県 59 ある SATP から報告書が提出されたのは 25 (42%) にとどまっていた。学校モニタリングを実施していても報告書にまとめていないケースも多く、計画・実施・報告の一連の業務が欠けていた。

表 2-16 2014 年 11 月時点のモニタリング報告書提出状況

県	SATP 数	報告書提出事務所数	未提出事務所数
カアグアス	18	18 (100%)	0
カアサパ	14	1 (6%)	13 (93%)
イタプア	13	6 (46%)	7 (54%)
アルト・パラナ	14	0	14 (100%)
合計	59	25 (42%)	34 (58%)

出所：本プロジェクト 1 年次業務完了報告書より

報告書の提出が徹底されていなかったことから、MEC 関係者と協議をした結果、2015 年 8 月にモニタリング実践研修（講師研修）を実施することとし、学校モニタリングの目的、方法、ツールについて基礎から指導し、研修後の 3 日間を学校モニタリング実践として各地域 3～5 校をターゲットに実施した。また、データ結果の収集と分析を研修の最後に合同で行い、その結果と課題について県ごとに共有した。この取り組みの結果、2015 年 8 月と 11 月に各スーパーバイザーは全中央校の学校モニタリングを行い、すべての SATP から 2 回の報告書が提出された。表 2-17 は 2015 年度のモニタリング報告書の提出状況である。

表 2-17 2015 年度のモニタリング報告書提出状況

県	SATP 数	報告書提出事務所数	未提出事務所数
カアグアス	18	18 (100%)	0
カアサパ	11	11 (100%)	0
イタプア	14	14 (100%)	0
アルト・パラナ	13	13 (100%)	0
合計	56	56 (100%)	0

出所：プロジェクト報告書より

### (3) スーパーバイザーのモニタリングに関する校長の満足度

インタビュー調査を実施した基礎教育中央校 40 校（各県 10 校）において、昨年学校管轄のスーパーバイザーによる学校モニタリングを受けたか、受けた場合それは学校運営に役に立ったかどうかを聞いた。その結果、全 40 校のうち、昨年学校モニタリングを受けた学校は 36 校で全体の 90%であった。学校モニタリングを受けた 36 校全ての学校が、学校モニタリングは学校運営に役に立っていると回答している。

「役に立っている」と回答した学校にその理由を聞いたところ、「PEI や PCI 作成の助言・指導がある」、「教員の研修や指導をしてくれる」、「学校組織運営についての助言がある」、「保護者の参加促進のための助言・指導がある」、「教育コミュニティへの学校運営報告の方法について助言がある」などであった。

表 2-18 学校モニタリングの満足度

中央校数	モニタリング		役立っている	
	有り	無し	はい	いいえ
40	36	4	36	4
100%	90.0%	10.0%	90.0%	10.0%

出所：インタビュー調査結果より

40校のうち4校（10%）の学校が昨年学校モニタリングを受けていないと回答している。そのうち3校はSATP事務所から50キロメートル以上離れており、距離と交通手段など、物理的な原因でモニタリング実施ができていないと考えられる。1校は学校側とスーパーバイザーの信頼関係の欠如や関係性の悪化が問題として考えられる。校長の突然の死去と副校長の不在により、管理職不在のまま1年が経過し、学校運営が維持できていないという事情もあるが、SATPの支援も得られていない。

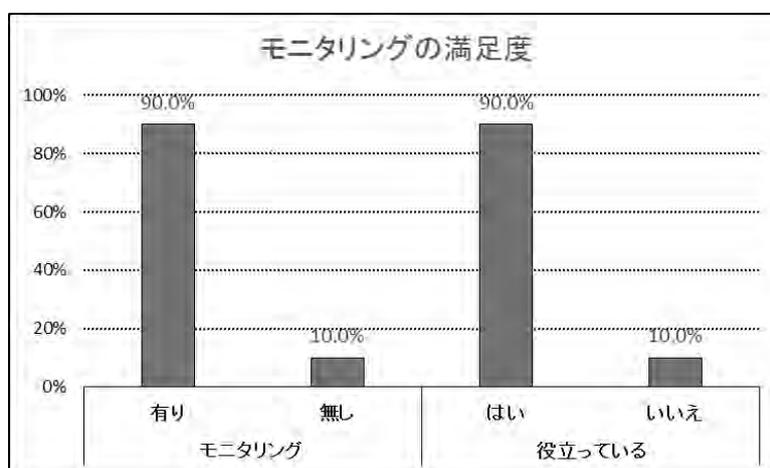


図 2-9 モニタリングの満足度

## 2.6 アウトプット 4

アウトプット 4：

PCI を含む PEI を通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。

指標：PCI を含む PEI を活用した学校運営に関する役割及び責務の文書化

2016年7月に MEC の公式文書としてカリキュラム・評価・管理総局の承認を受けた。また2016年度から、PCI を含む PEI の作成および提出に関する項目が学校カレンダー（毎年度当初に発布される MEC 公式文書）に記載されたことで、全国の学校及び SATP における PCI を含む PEI の作成・管理義務がより明確となった。従って達成されたと判断する。

### (1) PCI を含む PEI を活用した学校運営に関する役割及び責務の文書化

PCI を含む PEI を活用した学校運営に関する役割及び責務に関する文書とは、PCI を含む PEI を普及させ、学校運営を改善・強化していく上で関わる MEC の関係部署（カリキュラム・指導・評価総局、教育課程強化総局、就学前・基礎教育総局、教員養成局）及び各県教育事務所

(CDSE、SATP、IFD/CRE) の各々の役割と通常業務を記した文書である。解りやすいように概念図にそれぞれのアクター別にその役割と責務が記載されている。

同文書案は、合同調整委員会（2016年2月開催）にて提案され、合意された。また、同合同調整委員会において、PCIを含むPEI作成マニュアルに同文書を挿入することで、公式文書化とするという合意がなされた。なお、同マニュアルは2016年7月にMEC公式文書としてカリキュラム・評価・指導総局における検証審査を受け、承認され、印刷を完了し、関係者に配布された。印刷部数は1,500部である。配布先の内訳は、対象4県の全中央校357校、SATP56箇所、IFD/CRE12校に各3部の合計1,275部が配布され、残りの部数はMEC各部署及び全国のIFDや県教育監督調整事務所などの関係機関へ配布された。

また、PCIを含むPEI作成および提出に関する項目が2016年度学校カレンダー（毎年度当初に発布されるMEC公式文書）に記載されたことで、各学校や各SATPのPEI及びPCIに関する義務が明確化された。

### 3. 活動実施スケジュール（実績）

活動実施の計画と実績を以下の表に示した。

項目	2013												2014												2015												2016											
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9										
バグガイ基礎教育学校年度	学 年 度																																															
[主要調査] ベースライン調査、エンドライン調査																																																
<b>[主要調査] ベースライン調査、エンドライン調査</b>																																																
[主要会議] 合同調整委員会 (JCC)																																																
<b>[主要会議] 合同調整委員会 (JCC)</b>																																																
[調査報告書、ガイドラインの提出] ベースライン調査報告書、PCI-PEIマニュアル、エンドライン調査報告書																																																
<b>[調査報告書、ガイドラインの提出] ベースライン調査報告書、PCI-PEIマニュアル、エンドライン調査報告書</b>																																																
[定期報告書の提出] インセプションレポート、プロジェクト進捗報告書、完了報告書																																																
<b>[定期報告書の提出] インセプションレポート、プロジェクト進捗報告書、完了報告書</b>																																																
<b>成果1.</b> PCIを含むPEIの作成マニュアルが策定され、PEIの作成マニュアルが改訂される。 1-1 現行PEI/POAマニュアルの改訂点、PCI策定マニュアルの要件を特定する。 1-2 PCIを含むPEIの様式、マニュアルを策定・改訂する。 <b>1-2 PCIを含むPEIの様式、マニュアルを策定・改訂する。</b>																																																
<b>成果2.</b> 対象県において、PCIを含むPEI作成マニュアルに沿った校長研修能力が向上する。 2-1 対象県において、校長研修実施のための準備会合を開催する。 2-2 県校長研修ユニットによる校長研修・モニタリング計画策定を支援する(講師研修を含む)。 <b>2-2 県校長研修ユニットによる校長研修・モニタリング計画策定を支援する(講師研修を含む)。</b> 2-3 県校長研修ユニットによる校長研修実施を支援する。 <b>2-3 県校長研修ユニットによる校長研修実施を支援する。</b> 2-4 校長研修実施を評価し、改善点を校長研修計画にフィードバックする。 <b>2-4 校長研修実施を評価し、改善点を校長研修計画にフィードバックする。</b>																																																
<b>成果3.</b> IFD/CRE教官及びスーパーバイザーの業務に対する県、教育文化庁のモニタリング能力が向上する。 3-1 PCIを含むPEI策定に係る学校へのモニタリング方法を検討する。 <b>3-1 PCIを含むPEI策定に係る学校へのモニタリング方法を検討する。</b> 3-2 IFD/CRE講師及びスーパーバイザーを対象にモニタリング研修を実施する。 <b>3-2 IFD/CRE講師及びスーパーバイザーを対象にモニタリング研修を実施する。</b> 3-3 IFD/CRE講師及びスーパーバイザーによるモニタリング状況を把握する。 <b>3-3 IFD/CRE講師及びスーパーバイザーによるモニタリング状況を把握する。</b> 3-4 評価会を開催し、3-3の結果を共有する。 <b>3-4 評価会を開催し、3-3の結果を共有する。</b> 3-5 年度末に優秀な対象校の実践発表会を行う。 <b>3-5 年度末に優秀な対象校の実践発表会を行う。</b>																																																
<b>成果4.</b> PCIを含むPEIを通じた学校運営管理に係る役割分担が公式文書化される。 4-1 PCIを含むPEIの普及に係る関係部署間の役割分担を整理する。 <b>4-1 PCIを含むPEIの普及に係る関係部署間の役割分担を整理する。</b> 4-2 4-1の公式文書化を働きかける。 <b>4-2 4-1の公式文書化を働きかける。</b>																																																
本邦研修																																																
その他特記すべき補足活動：広報活動、機材調達																																																
<b>その他特記すべき補足活動：広報活動、機材調達</b>																																																
凡例																																																

## 4. 投入実績

### 4.1 業務従事者派遣実績

氏名	指導分野	派遣期間	業務概要
大谷 雅代	総括/学校運営管理	第1年次（2013年9月～2015年4月） ① 2013/9/7～12/15 ② 2014/2/2～5/12 ③ 2014/7/12～12/8 ④ 2015/2/9～3/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プロジェクト活動とその進捗の管理</li> <li>• 教育文化省、同国関係機関等との対外交渉</li> <li>• 各県の教育監督調整官及び教授支援監督官（スーパーバイザー）、教員養成校校長・教員等との連絡・調整、情報共有支援</li> <li>• ベースライン調査及びエンドライン調査の実施・監督</li> <li>• 全成果品の監修・監督、担当部分の執筆</li> <li>• 合同調整委員会の召集支援</li> <li>• プロジェクト実施経費、現地業務費の会計管理</li> <li>• 資機材調達と維持管理</li> <li>• 実施体制の構築</li> <li>• 講師研修計画・実施支援</li> <li>• 校長研修計画・実施支援</li> <li>• マニュアル作成への専門的な助言・指導</li> <li>• 広報活動</li> </ul>
		第2年次（2015年5月～2016年8月） ① 2015/5/18～11/30 ② 2016/2/10～5/1 ③ 2016/6/7～8/15	
木村 剛	地域教育コンテンツ開発	第1年次（2013年9月～2015年4月） ① 2013/11/27～2014/4/10 ② 2014/6/20～8/18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教育文化省、同国関係機関等との対外交渉補佐</li> <li>• 各県の教育監督調整官及び教授支援監督官（スーパーバイザー）、教員養成校校長・教員等との連絡・調整、情報共有支援</li> </ul>
		第2年次（2015年5月～2016年8月） ① 2015/6/20～8/30 ② 2016/5/19～7/17	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEI 作成マニュアルの改訂・作成支援</li> <li>• 講師研修計画・実施支援</li> <li>• 担当部分に関する報告書等の執筆</li> </ul>
--	--	--	---

#### 4.2 研修員受入実績

氏名	研修分野	研修期間	研修先	研修概要
<ul style="list-style-type: none"> <li>• John Federico Giménez Rodas</li> <li>• Ignacio Paiva</li> <li>• Sonia Ramona Romero</li> </ul> (計 3 名)	課題別研修「授業改善を目指した学校運営」	2014 年 5 月 9 日～6 月 1 日	JICA 筑波、茨城大学教育学部附属小学校、茨城大学教育学部、つくば市立手代木南小学校、茨城県教育研修センター、笠間市立笠間中学校、小野川小学校、谷田部東中学校	日本の学校教育全般に関する講義、近隣の小学校における模擬授業や授業研究の視察、県教員研修センターにおける教員研修制度の概要に関する講義、学校運営に関する教員研修視察。授業案の検討・作成、模擬授業の実践、実践後の議論、習得した知識に基づくアクションプランの作成。
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maria del Carmen Gimenez</li> <li>• Aida Santander</li> <li>• Magdalena Silvero</li> <li>• Zonia Centurion</li> </ul> (計 4 名)	課題別研修「子どもの学びを保障するへき地教育の振興」	2015 年 1 月 25 日～2 月 7 日	霞ヶ浦市公立小中校、茨城大学教育学部、茨城大学附属小学校、山梨県小菅小学校、JICA 筑波、JICA 東京	日本におけるへき地教育の現状や課題についての講義受講や複式学級のある小中学校視察、大学や県教員研修センターではへき地教育のための教員研修についての講義・視察。習得した知識に基づくアクションプランの作成・発表。
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arnaldo Luizzi</li> <li>• Graciela Aquino</li> <li>• Monica Murto</li> <li>• Sonia Rodas</li> <li>• Maximino</li> </ul>	課題別研修「授業改善を目指した学校運営」	2015 年 5 月 11 日～30 日	JICA 筑波、茨城大学教育学部附属小学校、茨城大学教育学部、つくば市	日本の学校教育全般に関する講義、近隣の小学校における模擬授業や授業研究の視察、県教員研修センターにおける教員研修制

Escobar • Laura Benitez (計6名)			立小学校、茨城県教育研修センター、笠間市立小中学校	度の概要に関する講義、学校運営に関する教員研修視察。授業案の検討・作成、模擬授業の実践、実践後の議論、習得した知識に基づくアクションプランの作成。
• María del Carmen Duarte Cristaldo • Dionisia Medina de Vera • Nora Moran (3名)	課題別研修「子どもの学びを保障するへき地教育の振興」	2016年2月7日～27日	北海道教育大学、北海道教育委員会、釧路市教育委員会、JICA 東京、JICA 北海道	日本におけるへき地教育の現状や課題についての講義受講や複式学級のある小中学校視察、大学や県教員研修センターではへき地教育のための教員研修についての講義・視察。習得した知識に基づくアクションプランの作成・発表。
• Sonia Maricel Cardozo Rojas • Clara Edelira Cardozo de Andino (計2名)	課題別研修「子どもの学びを保障するへき地教育の振興」	2016年6月15日～7月9日	北海道教育大学、北海道教育委員会、釧路市教育委員会、JICA 東京、JICA 北海道	日本におけるへき地教育の現状や課題についての講義受講や複式学級のある小中学校視察、大学や県教員研修センターではへき地教育のための教員研修についての講義・視察。習得した知識に基づくアクションプランの作成・発表。

#### 4.3 供与機材実績

番号	機材名	数量	調達日	設置場所	利用・管理状況
1	ノートブック PC ACER E1-531-4650 (Windows 10)	1	2013年9月26日	プロジェクト オフィス	良好
2	プロジェクター SONY VPL-DX100	1	2013年10月21日	プロジェクト オフィス	良好

#### 4.4 現地業務費実績

費目	単位:円		
	1年次実績 (2013年8月～2015年4月)	2年次実績 (2015年5月～2016年8月)	実績合計
一般傭人費	2,972,889	3,075,850	6,048,739
車両関連費	4,197,070	1,175,014	5,372,084
施設・機材保守管理費	6,510	5,822	12,332
消耗品費	153,658	148,041	301,699
旅費・交通費	1,263,260	1,405,511	2,668,771
通信・運搬費	153,981	122,973	276,954
資料等作成費	154,751	1,257,659	1,412,410
合計	8,902,119	7,190,870	16,092,989

## 5. プロジェクト実施運営上の工夫、教訓

### 5.1 プロジェクト実施運営に当たっての専門家のスタンス

#### 5.1.1 業務の現地化と現場主義

プロジェクト開始時に 2 つの原則の下で業務に従事するよう努めた。すなわち「業務の現地化」と「現場主義による業務実施」である。

##### (1) 業務の現地化～パラグアイの教育改善はパラグアイ人がパラグアイのやり方で～

パラグアイの教育に関しては同国の MEC、教育関係者が最も知悉している。特に基礎教育分野に関しては長期にわたる継続した活動が不可欠である。かかる視点から、外国人である日本人専門家のスタンスを上記の方針とし業務を行った。すなわち、プロジェクト専門家の役割は後方支援に徹し、活動の目的意識を明確にし、それぞれの活動において如何に具体的に計画を立て、実施するのか、また実施した結果を如何に評価し、次につなげるかについて現地側にアドバイスするものとした。

まず、プロジェクト活動はパラグアイ側自身のものであり、そのために現地側がすべきことは何かを問いかけた。現状を認識し問題として把握し、何をしなくてはならないかを常に意識して行動するよう仕向け、個々の活動の中で自ら気づき、考えるということを認識させることに重点を置いた。

現地化ということは、同時に「押付けない姿勢を維持すること」でもあった。当初、プロジェクト期間が限られていることから、効率的な活動計画とその実行を現地側に求めたが、こうした日本的な発想は理解されず、活動参加者の間での共有とそのための協議に多くの時間と労力を注ぎ込む方式が最後まで続けられた。その中で、日本人専門家はこれに辛抱強く付き合い、随時アドバイスを与え提案する姿勢を堅持した。この業務実施方法がパラグアイ式の思考にマッチし、まさにパラグアイ人のやり方ということで、多くの現場レベルでの関係者のプロジェクトへの理解につながったのは結果的に正解であった。

具体的な一例としては、マニュアル作成については学校運営管理ユニット全員が全てを共有し、一つ一つ協議し、全員が納得した上で修正・加筆するという業務方式をとった。また、定期的にユニット外の基礎教育局の職員や教育調整官（教育アドバイザー）とも共有し、彼らの意見も取り入れながら構築していった。予想以上に時間を要したが、結果的には現地側の理解に結び付き、自分たちの作成したマニュアルという自信につながった。

##### (2) 現場主義による業務実施

プロジェクト活動のコア人材は、各県の IFD/CRE 教官とスーパーバイザーであり、彼らの意識が向上し、自主的に活動を進めていくことで最終的には学校における学校運営管理の改善と向上に結びつくと考えた。その観点から IFD/CRE 教官とスーパーバイザー及

びその技官を含む県の関係者がプロジェクトを担う主役であり、一緒にプロジェクトを実施しているという認識をもってもらうべく意識的に講師研修の場において強調した。

このプロジェクトでは、現場レベルでプロジェクトに係わったほとんど全てのプロジェクト関係者(県教育監督調整事務所関係者、スーパーバイザー、IFD/CRE 教官等)が、このプロジェクトの実施を通じてどの様に考え活動するかについて、自ら十分な認識を持つに到り、自主的に課題に対応することが出来るようになった。これは校長研修、モニタリング、IFD・スーパーバイザーとの準備会合、評価会等の活動を現場で計画するよう指導し、彼らが自ら実施した結果である。

### 5.1.2 目的意識～何のための活動か～

本プロジェクトの校長研修は、多くの現場活動が有機的に連携し組合わされ、実施する方法を提案している。プロジェクト活動を通じて UGE や県関係者 (IFD/CRE 教官、スーパーバイザー及びその技官) に対しては、何故その活動を実施するのか、それぞれの活動が何を目的としているのかを常に意識することを繰り返しアドバイスした。また、学校関係者それぞれが PEI/PCI 作成に関わることの重要性、学校運営管理チームの必要性とその役割についても繰り返し強調した。現状の問題点を分析して認識し、その課題に対する必要な活動は何かを考え、どのようなスケジュールで活動を実施するのか、その結果何が改善されるかという目的への認識と計画性を持つことが重要である。

本プロジェクトにおいて、研修・モニタリング、関連業務等の現場活動が連続して繰り返され、ともすればこの活動自体が目的化する懸念があった。例えば PEI/PCI に関しては、その策定のための研修に参加し、課題をこなすことは学校関係者にとって大きな負荷であったが、PEI/PCI を作成すること自体は研修自体の本質的な目的ではない。研修を通じて質の高い PEI/PCI を作成することは重要であるが、それ自体はあくまで手段であり、何のために PEI/PCI を作成するのか、最終的な目的は何なのか、作成した PEI/PCI に沿った活動をいかに実行できるかが本来の目的として認識される必要があった。さらにはプロジェクト活動を継続することによって、より適切な学校運営管理を行い、より効果的な学校教育を実践し、最終的により質の高い教育を児童・生徒にもたらしことが本来の目的であることを理解される必要があった。この認識を、常に UGE や県関係者 (IFD/CRE 教官、スーパーバイザー及びその技官) と共有して活動したことがプロジェクトの成果につながったものとする。

### 5.1.3 パラグアイ側の認識の変化

本プロジェクトの活動を通じて、現地側の認識がいろいろな面で変化してきた。例えば、参加型による情報の共有と報告、計画 (Plan) ・実行 (Do) ・評価 (Check) ・改善 (Act) の PDCA サイクルの実践などである。その変化は、今後の活動を継続してゆく上で有効に作用することが期待される。

個人意識が強いパラグアイ文化の中で、参加型での業務の遂行は考え方や価値観の共有という視点から必要かつ有効である。カウンターパート（C/P）は基本的にかかる認識は持っており、特に MEC 内において、ほとんどの手続きが参加型で実施することが示されている。しかしながらこれまでは多くの場合、その実体は単に方法論として指導・認識されているだけで、ただ関係者が集まって話をするのが参加型と誤解されている状況が往々にして見られた。本プロジェクトでは、協議や研修の具体的な目的を明確にし、その実施手順を事前に計画し関係者間で共有し、さらに実施された活動について反省会をし、結果について報告書に取りまとめ、その評価を含めて MEC 内・関係者に周知することが、本来の参加型として重要な点であることを実践する中で指導した。

計画を立て、実行し、評価し、改善し、次回に反省点を生かす、そして結果を周知するという、基本的な習慣が希薄な C/P は、このような方法は当初負担と感じていた。しかしながらプロジェクト活動を継続する過程で成果が具体的に確認できるようになり、習慣化し、関係者の認識はかなり変化してきたことが実感できた。

#### 5.1.4 キャパシティデベロップメント

既述の様に、現地化と現場主義により本プロジェクト運営を行ってきた。教育に携わるのはパラグアイ側の責任であり、プロジェクト活動はパラグアイ側によって実施されるべきであるとの視点から、ほとんど全ての活動は C/P の主導で実施された。プロジェクト専任の C/P は、関係 4 局から選任された学校運営管理ユニット（UGE）であり、日本人専門家はプロジェクトの全ての活動でアドバイザーとして協働した。

専門家側はプロジェクト開始当初にプロジェクトの目標や成果（アウトプット）、活動全体の PO 案を示し、3 年間のプロジェクト期間にどのような目的をもって、何時、どんな活動をするかについて C/P 側と協議し、その理解と合意のもとに具体的な計画を立て実施した。その後の専門家の主な役割は、個々の活動の方向付け、専門的見地からのアドバイス、PDCA サイクルの確認であった。日々の活動が CP に対する継続した OJT による技術移転であり、同時に互いの信頼関係を構築する場でもあった。また UGE メンバーが現場において具体的なプロジェクト活動を継続する過程で、各対象県関係者との間にも信頼関係が醸成され、同時にそれが専門家との信頼関係にもつながったものである。UGE メンバーは各県においてモデレーターとして講師研修やモニタリング活動を指導し、専門家はその現場に同行し必要な場合は適宜アドバイスを行ってきた。常に UGE メンバーをバックアップする専門家の姿勢が、プロジェクトにおける一体となった活動として現場に認識された所以といえよう。

プロジェクト活動を実践する中で UGE メンバーは、校長研修における個々の活動を理解・習得し、各対象県の IFD/CRE 教官・スーパーバイザー、学校関係者への指導を独自に計画し実践するまでになった。個々の UGE メンバーが能力的に高かったこともあるが、プロジェクト活動を通じた技術移転は順調になされた。すなわち、UGE メンバーが、今

後とも独自に研修を実践する能力を十分獲得できたことは大きな成果である。その過程で、技術移転において重要な互いの信頼関係が、円滑に構築されたことが大きな原動力であったと認識している。以下に UGE メンバーC/P 各々の強化された能力と今後期待される活躍について記載する。

UGE メンバー (離職者含む)	技術移転及び強化された能力	期待される活躍
Monica Murto	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCDA サイクルによる業務実施</li> <li>PCI 及び PC に関する知識</li> <li>講師研修モデレーター能力</li> </ul>	就学前・基礎教育総局内における PCI 普及のための計画作成、他局との調整、職員への指導・助言
Magdalena Silvero	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリングに関する知識</li> <li>報告書及びプレゼンテーション資料の作成</li> </ul>	全国における PCI 普及のための講師・校長研修を計画・実施、基礎教育局職員への指導・助言
Aida Santander	<ul style="list-style-type: none"> <li>マニュアル作成</li> </ul>	スーパーバイザーやその技官に対する指導 (PCI 作成・導入、学校モニタリング改善)
Carmen Duarte	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCDA サイクルによる業務実施</li> <li>PCI 及び PC に関する知識</li> <li>講師研修モデレーター能力</li> </ul>	全国における PCI 普及のための講師・校長研修を計画・実施、基礎教育局職員への指導・助言

## 5.2 教員養成校とスーパーバイザーの連携による校長研修実施

パラグアイ国においては、これまで横の連携が希薄であり、県レベルの現場においても同様であった。そのため、本プロジェクトでは IFD/CRE 教官とスーパーバイザーとその技官を校長研修の講師として育成し、彼らが共同で校長研修の企画・計画を行うよう組織した。IFD/CRE は教員研修を実施する機関として、教授支援監督事務 (SATP) は学校をモニタリング、指導・助言する機関としての役割を担っている。スーパーバイザーがモニタリングの場で、単に現状を確認するだけでなく、学校に対し個別指導を行うためには、研修内容や方法についても熟知しておく必要がある。そのため、講師研修を通じて、IFD/CRE 教官だけでなく、スーパーバイザーやその技官も PEI/PCI や学校運営管理についての知識を得て、研修内容や方法を十分理解したスーパーバイザーがモニタリングで学校訪問し、適格な個別指導の実施や課題の進捗状況を確認することが可能となった。

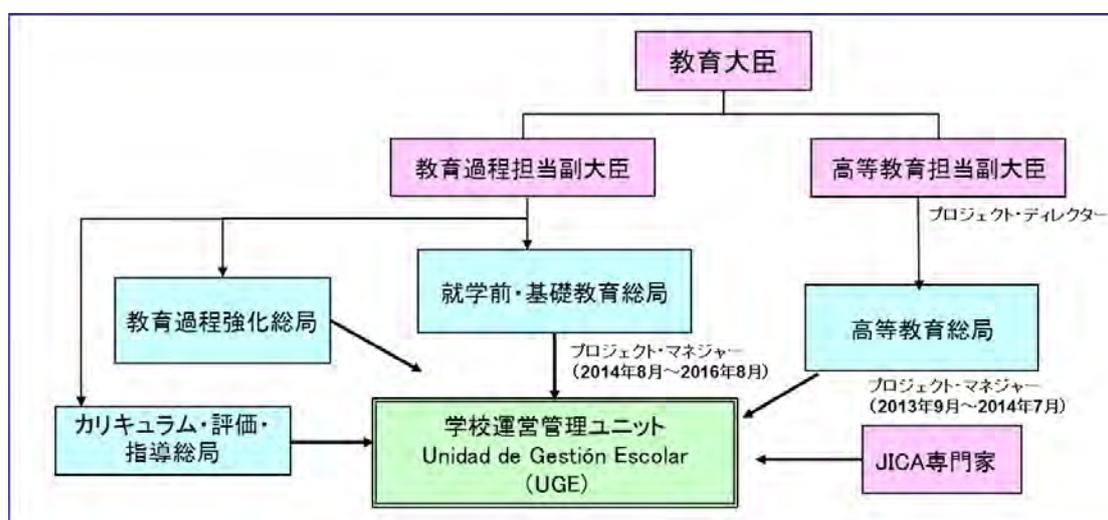
また、管轄地域で2つの機関が連携・協力して事前に準備会合を開き、共同で校長研修を計画・実施することで、各地域の実情に合わせて柔軟に研修内容や方法を変更し、より適切な指導ができるよう改善していくこともできた。その結果、お互いの協議と合意を得て、中央校だけでなく、周辺校に対しても IFD/CRE による校長研修を実施した地域もあり、

プロジェクトの上位目標のプロジェクト期間内の達成が可能となった。

エンドライン調査でも両者の連携が進んでいる地域においてはその他の地域より PEI/PCI の作成・実施において効果があることが実証されている。また、本プロジェクトを通じて、信頼関係が構築され、常に両方で情報交換を行い、他の活動においても協同する体制が構築できたと当事者からも高く評価されている。各地域の学校教育を担う 2 つの機関が連携・協働することの効果については MEC 上層部からも高く評価されており、MEC の他のプロジェクトやプログラムにおいてもその体制をとることが推奨されるようになった。

### 5.3 プロジェクト実施体制の変更

プロジェクト開始時の 2013 年 9 月にプロジェクト実施体制が構築され、高等教育担当副大臣がプロジェクト・ディレクター、高等教育総局長がプロジェクト・マネジャーとなって高等教育総局下にプロジェクトは位置づけられた。プロジェクト実施部隊は MEC 各関係局（就学前・基礎教育総局、教育過程強化総局、高等教育総局、カリキュラム・評価・指導総局）から各 2 名の常勤 C/P と 1 名の秘書が学校運営管理ユニット（UGE）メンバーとして配属された。実施体制は以下の図に示す通りであった。



しかし、2014 年 8 月の高等教育総局の廃止と教育省組織の編制を受けて、プロジェクトは就学前・基礎教育総局付けとなり、プロジェクト・マネジャーは就学前・基礎教育総局長に変更となった。高等教育総局からの 2 名と秘書 1 名は教員養成局に異動し、カリキュラム・評価・指導総局からの 2 名はマニュアルの検証のみを業務とすることになり、非常勤扱いとなり、UGE は 4 名体制となった。その後、2016 年 2 月に就学前・基礎教育総局 1 名が退職、1 名が地方異動、教育過程強化総局の 1 名がアドミのチーフとして異動、残留は教育過程強化総局 1 名のみとなった。

プロジェクト活動の確実な遂行のため、常勤 CP の補充について JICA 所長名で大臣宛て文書を発出し、改善を要請した。教育省側は基礎教育局所属の教育技官 5 名をプロジェクト C/P として任命した。専属ではなく、エスクエラ・ビバプログラムやその他のプロジェクトとの連携と基礎教育局の課題の強化を目的とした任命であり、プロジェクト終了後の持続性の確保と技術移転や人材の能力強化を見込んだものであった。

また、2016 年 5 月上旬の教育大臣の交代に伴って、プロジェクト・マネジャーであったマリア・デル・カルメン・ヒメネス就学前・基礎教育総局長が 6 月 1 日に副大臣に昇格した。そのため、6 月 8 日に新総局長としてパブロ・ロハス氏が任命され、プロジェクト・マネジャーとなった。

高等教育総局の廃止と MEC 組織編制の影響によりプロジェクト体制の変更を余儀なくされ、プロジェクト活動が一時数ヶ月停止せざるを得なかった。そのため、プロジェクト活動の延期や 2014 年末の評価会の中止などの影響を受けた。しかし、結果的に就学前・基礎教育総局下にプロジェクト体制が移ったことで、エスクエラ・ビバプログラムとの協働体制及び基礎教育局内のコミュニケーションが強化された。そのため UGE メンバー以外の基礎教育局職員の知識・能力強化や業務に対する姿勢や合理的な業務の進め方の見本を提供できたことは、プロジェクト終了後の全国展開や持続性を維持していく上での素地となった。

また、パラグアリ県 SATP の教育技官として異動となった C/P は技術移転と能力強化が行われた後の異動であったため、当地で PEI 及び PCI に関する指導を管轄地域の学校に対して自主的に実施しており、全国展開の観点からパラグアリ県におけるプロジェクト成果の普及というインパクトとなった。

一方で、教員養成局から配属されていた C/P のプロジェクト離職によって教員養成局とのコミュニケーションが困難となったことは MEC モニタリング体制の強化において負の影響を受けた。教員養成局からの常勤 C/P の配属やプロジェクト担当 C/P の配置を何度も要請してきたが、人材不足という理由から最後まで補充は行われなかった。また、教員養成局長のプロジェクトへの協力支援も不足していたのは残念であった。

以上のように、パラグアイ国においては政治情勢等の影響により MEC 幹部の交代や退職が予告なしに起こることがあり、プロジェクト期間中のプロジェクト体制の維持は困難である。また、各々の幹部の姿勢や考え方によって少なからずプロジェクト活動の実施に影響する。そのため、各々との信頼関係の構築とその維持が鍵であることは言うまでもない。頻繁なコミュニケーションとプロジェクトへの理解を求めていく姿勢が重要であり、プロジェクト開始当初はそれらに十分な時間を割くことがすなわちその後のプロジェクト活動のスムーズな実施につながる。我が国で同じ活動をするよりも数倍の時間がかかることを考慮して、プロジェクト活動の計画を立てることも必要であろう。

#### 5.4 MEC プログラムとの協同・連携

米州開発銀行（BID）が借款プロジェクトとして現在実施中の「基礎教育における教育改革強化計画フェーズ2」（通称“エスクエラ・ビバIIプログラム”）では、全国の貧困層の多い地域や先住民の多い地域などの都市部1000校、農村部1600校の基礎教育学校を対象に支援活動を実施している。活動の中にはPEI及びPCIに関する指導も含まれ、対象校には中央校と周辺校が混在している。したがって、東部4県の全基礎教育中央校を対象校とする本プロジェクトと対象校が重複していることや支援内容も重複している点があることから双方の対象校に対して混乱を招かないよう、プロジェクト開始当初から定期的に情報交換の機会を持ち、PEI及びPCIに関する指導においては共通の概念や言葉を活用することを確認した。また、PEI/PCIマニュアルについてもドラフト段階からその都度共有し、彼らからの意見を集約して反映したり、エスクエラ・ビバプログラムが進めるPAについてもマニュアルに含めるなど、協同で策定してきた。また、予算削減の観点やプロジェクト活動の重複を避けるためにも現場における活動を共同で実施するなど、日程やMEC職員の出張の調整を行ってきた。

同プログラムとの連携が必須であることからプロジェクト実施体制が就学前・基礎教育総局の傘下に移動し、同プログラムと常に連携を行いつつプロジェクト活動を実施した。特にPCIに関しては、本プロジェクトの非対象県においても同プログラムの活動としてUGEメンバーが研修を行い、全国で140校のエスクエラ・ビバプログラムの対象校においてPCI作成を達成した。

このように2つのプロジェクト・プログラムの共同・連携による相乗効果によって、対象4県のみならず全国におけるPEI/PCIの普及に貢献した。また、これまで各プロジェクトやプログラムによって指示やフォーマットが異なっていたPEI/PCIが一つに統一され、マニュアルに集約されたことでMECとして同一の指導を全国において実施できるようになった意義は大きい。

#### 5.5 SNS やクラウドを活用した連絡網・連携体制の構築

パラグアイ国ではFacebookやWhatsAppなどのSNSがコミュニケーションツールとして一般的に広く活用されている。地方においてはインターネットが不整備であったり、アクセスが不安定であってもスマートフォンの電波を介してコミュニケーションが可能であるからである。そのため、本プロジェクトはFacebookにプロジェクトの活動紹介と情報提供を目的にページを開設し、中央及び県のプロジェクト関係者が気軽にアクセスできるよう整備した。また、一般の国民も閲覧できるようオープンにした。プロジェクト活動の実施ごとに写真と共に紹介文を掲載したり、また地域のスーパーバイザーやIFD教官が地域や学校の活動を写真と共に紹介するなど、関係者が情報を共有したり、他の地域の活動を知ることが可能となり、活動の動機づけや刺激となっている。

また、WhatsAppによる県ごとのグループを作り、連絡網及び連携体制を構築した。UGE

からの連絡をグループに送ることで一斉に県関係者（IFD/CRE 教官、スーパーバイザー及びその技官、県教育調整監督事務所技官など）全員に周知することが可能となった。また、県関係者からの相談や議論も SNS 上で行われ、参加者全員が議論に参加することで一気に疑問の解消や活動の改善にもつながった。

公式文書等の送付は E メールや FAX を活用するが、それと並行して SNS においてもスキャンした文書を添付し、瞬時に連絡及び返答が可能となったことで、スムーズにプロジェクト活動を進めることができた。さらに SNS を通じて全 4 対象県関係者約 150 人の連絡網やネット上の議論の場が構築できたことで、お互いの距離も縮まり、信頼関係の構築にも繋がった。

UGE 内においては、C/P 各々が作成した計画書や報告書、研修指導案、研修教材などの文書を常に共有できるよう、クラウド機能である Dropbox を活用した。いつでもメンバー各々のコンピューターでファイルを開覧し、必要に応じて誰でも編集が可能となった。Dropbox に常にプロジェクトに関するファイルを格納することで、ユニット内の業務がスムーズに行われるようになった。専門家が日本に帰国中であってもファイルにアクセスし、業務の進捗を確認することも可能となった。

## 5.6 JICA 他プロジェクトとの連携

本プロジェクトは地域の特徴を活かした教育を形成し、その地域の開発に携わる人材育成を図る観点から、対パラグアイ国重点協力プログラム「小農自立化支援プログラム」に位置づけられている。そのため、同プログラムに含まれる他プロジェクトと情報共有や連携を視野に入れてきた。

「JICA イグアス湖流域総合管理体制強化プロジェクト」は、イグアス湖流域の植林や環境配慮型の農業技術の普及と周辺の農家や関連機関の協力を得ながら流域を管理していく流域管理手法を推進している。本プロジェクトと対象地域が同一であること、地域教育コンテンツを開発するという本プロジェクトの目的と学校を活用した普及を考えているイグアス湖プロジェクトにとって、環境保全や地域おこし農村開発の分野において連携して活動を行うことが双方にとって有効であると方向性や意見が一致した。意見交換を開始し、同プロジェクト専門家やカウンターパートら関係者を招き、地域おこしの事例、イグアス湖での自然環境保全の状況や地域おこしの事例について勉強会を行った。また、同プロジェクトのイグアス湖流域地域開発エキスポに C/P2 名が参加し、現場における活動を視察した。

これらの連携活動を行う中で、同じ対象地域において双方のプロジェクトの学校現場における活動を担ってくれる青年海外協力隊（JOCV）を要請するに至った。その結果、アルト・パラナ県イグアス地区において JOCV1 名が中央校に派遣され、環境教育の一環として学校コミュニティ計画の一つとして植林活動を子供達に指導している。

「JICA テリトリアル・アプローチ実施体制強化のための農村開発プロジェクト」では、

やはり対象地域であるイタプア県及びカアサパ県が本プロジェクトと同一であること、学校を活用した環境保全や生活改善の活動普及を計画していることなどから意見交換や情報交換を行い、双方の県レベル C/P の連携を仲介するなどの連携を行った。また、現場における活動を視察し、地域に根差した教育活動に生かすことのできる地域リソースの発掘や同プロジェクトが作成した教材などを本プロジェクトの講師研修で紹介するなど、学校教育に活用できる教材の提供を行った。その結果、同一地域の学校において生活改善や栄養教育に関する PC の作成に発展した。

地域にどのようなリソースや教材が存在し、それをどのように学校教育に活用していくのか、学校コミュニティ計画のアイデアとして地域の強みや地域で行われている活動、地域で活動する組織等に目を向けることが、地域に根差した教育活動の第一歩となることを他の JICA プロジェクトとの連携を通じて学校現場へ伝えることができた。

## 5.7 青年海外協力隊事業との連携

地域に根差した教育活動を推進するために、学校と地域コミュニティや様々な地域組織とを結びつけ、学校コミュニティ活動を支援する青年海外協力隊を本プロジェクトの対象地域の学校に派遣し、現場における活動との連携を図ることを目的として JOCV 派遣を要請した。本プロジェクトだけではなく、前述したイグアス湖プロジェクトとも連携するため、双方の対象地域であるアルト・パラナ県への協力隊員の派遣を JICA パラグアイ事務所の企画調査員（ボランティア）と検討し、適切な派遣先となる中央校を推薦した。その結果、アルト・パラナ県イグアス地区のマリスカル・ソラノ・ロペス校にコミュニティ開発の隊員が 1 名派遣され、環境教育の一環として植林活動を支援している。

## 6. 自立発展性のための提言

### 6.1 MEC 基礎教育局技官による全国展開

今後も引き続き MEC において PEI を所掌する就学前・基礎教育総局が中心となって、新しい学校運営管理ツールである PCI の推進と全国普及を行うことを提言する。プロジェクトは基礎教育局内で連携・協働して活動してきており、PEI/PCI の知識伝達は全基礎教育局技官に行われており、十分研修のできる人材が既にそろっている。

全国において校長研修の講師となるスーパーバイザーやその技官及び IFD 教官を育成すべく、基礎教育局技官が講師となって研修を実施する。その際にはプロジェクト活動を通じて能力強化された C/P がリーダーとなって他の基礎教育局技官をフォローする。また、スーパーバイザーやその技官を管轄する教育過程強化総局や IFD を所管する教員養成局との調整や連携を常に行うことが重要である。

また、講師研修及び校長研修実施と並行して、各地域、各県における PEI/PCI 保有率を把握し、取り組みの遅れた地域に対して教育過程強化総局と協力して必要な対策を講じること、教員養成局と協力して IFD における研修の強化を行うことを提案する。

各県の講師が校長研修を実施する際には、校長・副校長に対してだけでなく、教務主任や周辺校の校長、教員にも PEI/PCI の研修を拡大することを提言する。

### 6.2 IFD と SATP の協働による校長研修計画・実施の継続

既述したとおり、IFD と SATP との協働による校長研修計画・実施の効果が高いことから、プロジェクト対象県においてはその体制を維持し、プロジェクト対象県以外に普及する際にもその体制を活用することを提言する。そのためには MEC 中央においても各々管轄する局同士の密な連絡体制、協働体制を構築することは不可欠である。担当者を任命し、彼らが責任をもって業務を遂行できる体制を構築することを提案する。

PEI/PCI の保有率が低い地域の IFD/CRE に対する追加的な支援も引き続き必要である。さらに、IFD においては現職教員のみならず、教職課程の学生に対しても、PCI、PC を含む PEI の講義、演習、実習の充実を検討することも推奨される。

### 6.3 PEI/PCI マニュアルと PC 事例集の活用

PEI/PCI マニュアル及び PC 事例集は全国すべての県教育監督調整事務所及び IFD/CRE にも配布されている。また、今後 PEI/PCI の全国普及を担う基礎教育局技官 40 名には各 1 部、MEC 教員養成局、教育過程強化総局、中等教育総局など各関係局にも配布されている。また、必要に応じて追加印刷や、就学前教育や中等教育への応用・修正が可能となるようデジタルデータも提供されている。これらの教材を有効に活用することで、全国において統一された学校運営管理のツールとして、指導が一斉に行われることを期待する。

## 7. PDM の変遷

### 7.1 PDM 改訂 (PDM 1)

PDM 改訂は、実施協議 (2013 年 4 月)に署名された PDM(0)の未設定であった数値目標等を設定し、成果 3 の指標を測定可能なものに変更し、PDM (1) とした。PDM(1) は 2014 年 11 月の合同調整委員会で正式合意された。

#### (1) 修正の理由

上位目標及びプロジェクト目標の数値目標が設定されていなかったため、現状に即した数値目標を設定した。また、成果 3 の指標を現状に即して、測定可能な指標に変更した。

#### (2) 変更内容

##### ■ 上位目標の数値目標設定

指標 1 : 50%の基礎教育校が PCI を含む PEI を保有する。

指標 2 : PEI に記載されている PCI 活動の 70%が実施される。

##### ■ プロジェクト目標の数値目標設定

指標 1 : 70%の基礎教育中央校が PCI を含む PEI を保有する。

指標 2 : PEI に記載されている PCI 活動の 70%が実施される。

##### ■ 成果 3 の達成を測定可能な指標に変更

###### 【変更前】

指標 3-1 : IFD/CRE 及びスーパーバイザーにおける各種照会・対応件数

入手手段 : IFD/CRE 及びスーパーバイザーへの相談記録

###### 【変更後】

指標 3-1 : IFD/CRE の研修報告書の教員養成局への提出数

指標 3-2 : スーパーバイザーのモニタリング報告書の教育過程強化総局への提出数

入手手段 : 教育省に提出された研修及びモニタリングに関する報告書

## 8. 合同調整委員会開催記録

### 8.1 第1回合同調整委員会

#### (1) 活動実績

実施日時	2013年11月14日(9:00-11:00)
実施場所	MEC 就学前・基礎教育総局 1階会議室
協議内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. プロジェクト活動報告(2013年9月～11月) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 学校運営管理ユニット結成</li> <li>• ベースライン調査結果</li> <li>• 2014年度プロジェクト活動計画の発表</li> </ul> </li> <li>2. JICA 運営指導調査団発表</li> <li>3. 学校運営管理ユニット結成の承認</li> <li>4. パラグアイ側・日本側の便宜供与の確認</li> <li>5. 対象県の県教育調整監督官及び教授支援監督官の再組織化の情報共有</li> <li>6. JCC 会議の開催頻度の合意</li> </ol>
参加者	<p>パラグアイ側：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 高等教育担当副大臣 ヘラルド・ゴメス</li> <li>• 高等教育総局長 クリスティーナ・インベルニッシ</li> <li>• 就学前基礎教育総局長 マリア・デル・カルメン・ヒメネス</li> <li>• 教育課程強化総局長 フアン・デニス</li> <li>• カリキュラム・評価・指導総局長 マリア・グロリア・フェレイラ</li> <li>• 学校運営管理ユニット9名</li> </ul> <p>日本側：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JICA 運営指導調査団 団長 田中紳一郎</li> <li>• JICA 運営指導調査団 団員 中条典彦</li> <li>• JICA パラグアイ事務所 次長 中根卓</li> <li>• JICA パラグアイ事務所 職員 ミリアン・ポニジャウ</li> <li>• 日本人専門家(総括) 大谷雅代</li> </ul>

#### (2) 協議内容

##### ✓ 学校運営管理ユニットの結成の承認

2013年4月13日に署名されたR/Dに記載のとおりユニットを結成すること、カリキュラム総局からは2名のC/Pを配置することが確認・承認された。

##### ✓ パラグアイ側・日本側の便宜供与

R/D に記載されている双方の投入が承認された。また、JICA が供与する車輛はプロジェクト活動のために活用し、教育省から運転手を任命・配置する。対象県の活動に必要な場合には、教育省はもう一台車輛とその運転手及び燃料を用意する。

- ✓ 対象県の教育調整官及びスーパーバイザーの再組織化  
教育の質を向上されるため、各職員の役割にあった人員配置をするため、全国において選抜コンクールが行われる予定である。ただし、プロジェクト活動の実施には影響はない。
- ✓ JCC 会議の開催頻度  
JCC 会議は年に 2 回（半期と年末）に実施することが合意された。
- ✓ その他  
経験を蓄積するため、プロジェクト実施中に経験したことを全て体系化すること。プロジェクト期間は 2013 年 9 月 8 日から 2016 年 9 月 7 日とする。

## 8.2 第 2 回合同調整委員会

### (1) 活動実績

実施日時	2014 年 7 月 15 日 (8:00-11:00)
実施場所	MEC 就学前・基礎教育総局 1 階会議室
協議内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. プロジェクト活動報告 (2013 年 12 月～2014 年 6 月) PEI/PCI マニュアルの改訂および作成 講師研修及び校長研修の実施</li> <li>2. プロジェクト活動計画の発表及び承認</li> <li>3. 議論と承認 <ul style="list-style-type: none"> <li>• パラグアイ側及び日本側の投入に関する再確認 (車輛、ガソリン、出張費など)</li> <li>• カリキュラム総局所属の C/P の役割</li> <li>• プロジェクト実施体制の再確認</li> <li>• プロジェクト・マネジャーの交代と承認</li> <li>• プロジェクト終了後の持続性</li> </ul> </li> </ol>
参加者	<p>パラグアイ側：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 高等教育担当副大臣 ヘラルド・ゴメス</li> <li>• 教育運営担当副大臣 ミリアン・メロ</li> <li>• 教員養成局長 モニカ・ミエ</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基礎教育局長 シンディ・サンチェス（就学前基礎教育総局長代理）</li> <li>• 教育課程強化総局長 フアン・デニス</li> <li>• カリキュラム総局長 マリア・グロリア・フェレイラ</li> <li>• 学校運営管理ユニット 9名</li> </ul> <p>日本側：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JICA パラグアイ事務所所員 伊藤圭介</li> <li>• JICA パラグアイ事務所職員 ミリアン・ポニジャウ</li> <li>• 日本人専門家（総括）大谷雅代</li> <li>• 日本人専門家（地域教育コンテンツ開発） 木村剛</li> </ul>
--	---

## （2）協議内容

### ✓ プロジェクトが実施した研修について

各地域で研修を受けた者の能力が定着するよう努力すること、研修に計画立案の文化を導入することが大切であること、また研修を受けた教員（校長）がキャリアとしてプラスになるような研修修了証を授与できるようにすることが必要であることで意見が一致した。また、今後の研修内容については他部局とも調整する必要性が示された。

### ✓ プロジェクトの投入について

教育文化省は、現在支出の困難な車輛燃料代と車輛の保険代について JICA が当面の間負担するという依頼書を JICA に対して提出し、JICA は依頼書を持って同経費を負担し、プロジェクト活動に支障がないようにすることで合意した。なお、C/P の給与及び出張費については今後も教育文化省の経費として支出することを確認した。

### ✓ プロジェクト実施体制について

これまで高等教育総局長が務めていたプロジェクト・マネジャーは同局が廃止されたことに伴って、高等教育担当副大臣管轄下の教員養成局長が勤めることで合意した。プロジェクト実施体制図はプロジェクト・コーディネーター（日本人専門家）とマネジャーの合意の上で修正する。

### ✓ カリキュラム総局所属の C/P の業務について

カリキュラム総局所属の C/P は、PEI/PCI に関するマニュアルについて技術的な校閲をする役割を担うことで合意された。

### ✓ プロジェクト・マネジャーとプロジェクトチームとのコミュニケーション

プロジェクト・マネジャーとプロジェクト・コーディネーター（日本人専門家／プロジェクト総括）の間で頻繁に持続的なコミュニケーションを取ることが合意された。

### 8.3 第3回合同調整委員会

#### (1) 活動実績

実施日時	2014年11月19日(9:00-11:00)
実施場所	MEC 就学前・基礎教育総局 1階会議室
協議内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. プロジェクト活動報告(2014年7月～11月) <ul style="list-style-type: none"> <li>• PCIマニュアルの策定</li> <li>• PCIに関する講師研修及び校長研修実施</li> <li>• モニタリング実施</li> </ul> </li> <li>2. 今後のプロジェクト活動計画の発表及び承認</li> <li>3. 議論及び承認 <ul style="list-style-type: none"> <li>• PDMの変更</li> <li>• プロジェクト実施体制の変更</li> <li>• 必要十分な予算の配分</li> <li>• プロジェクト・マネジャーとの定例会議の設置</li> </ul> </li> </ol>
参加者	<p><b>パラグアイ側：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 教育運営担当副大臣 ミリアン・メロ</li> <li>• 就学前基礎教育総局長 マリア・デル・カルメン・ヒメネス</li> <li>• 教育課程強化総局技官リディア・ベジョッソ（フアン・デニス総局長代理）</li> <li>• カリキュラム・評価・指導総局長 マリア・グロリア・フェレイラ</li> <li>• 学校運営管理ユニット 3名</li> </ul> <p><b>日本側：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JICA 運営指導調査団 団長 田中紳一郎</li> <li>• JICA 運営指導調査団 団員 箱田卓也</li> <li>• JICA パラグアイ事務所 次長 伊藤圭介</li> <li>• JICA パラグアイ事務所 職員 ミリアン・ポニジャウ</li> <li>• 日本人専門家（総括）大谷雅代</li> </ul>

#### (2) 協議内容

##### ✓ PDMの変更

- 未設定の数値目標を設定

【上位目標】

指標 1：50%の基礎教育校が PCI を含む PEI を保有する。

指標 2：PEI に記載されている PCI 活動の 70%が実施される。

【プロジェクト目標】

指標 1：70%の基礎教育中央校が PCI を含む PEI を保有する。

指標 2：PEI に記載されている PCI 活動の 70%が実施される。

- 成果 3 の達成を測定可能な指標に変更

【変更前】

指標 3-1：IFD/CRE 及びスーパーバイザーにおける各種照会・対応件数

入手手段：IFD/CRE 及びスーパーバイザーへの相談記録

【変更後】

指標 3-1：IFD/CRE の研修報告書の教員養成局への提出数

指標 3-2：スーパーバイザーのモニタリング報告書の教育課程強化総局への提出数

入手手段：教育省に提出された研修及びモニタリングに関する報告書

- ✓ プロジェクト実施体制の変更

(1) 教員養成総局から就学前・基礎教育総局へプロジェクト・マネージメントを異動

(2) 教員養成局から常勤の C/P1 名をプロジェクトに任命

- ✓ 必要十分な予算の配分

就学前・基礎教育総局は適切かつ予定通りにプロジェクトチームに配属の職員の出張旅費のための予算を確保する。

- ✓ 定例会議の設置

プロジェクト・マネージャーと日本人専門家間のコミュニケーションを確保するため週ごとの定例会議を組織する。

## 8.4 第 4 回合同調整委員会

### (1) 活動実績

実施日時	2015 年 7 月 31 日 (10:00-12:00)
実施場所	MEC 就学前・基礎教育総局 1 階会議室
協議内容	1. プロジェクト活動報告 (2015 年 2 月～7 月) <ul style="list-style-type: none"><li>• PEI/PCI マニュアルの改訂及び策定</li><li>• 講師研修及び校長研修実施</li><li>• モニタリング実施</li></ul> 2. 今後のプロジェクト活動計画の発表及び承認

	<p>3. 議論と承認</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ モニタリングシステムの強化について</li> <li>・ プロジェクト終了後の持続性について</li> </ul>
参加者	<p><b>パラグアイ側：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育運営担当副大臣 ミリアン・メロ</li> <li>・ 就学前基礎教育総局長 マリア・デル・カルメン・ヒメネス</li> <li>・ カリキュラム・評価・指導総局長 マリア・グロリア・フェレイラ</li> <li>・ 教育スーパーバイザー局長 アルナルド・リウシ（教育課程強化総局長代理）</li> <li>・ 教員養成局主任 イサベル・エスピノラ（教員養成局長代理）</li> <li>・ 学校運営管理ユニット 3名</li> </ul> <p><b>日本側：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA パラグアイ事務所職員 ミリアン・ポニジャウ</li> <li>・ 日本人専門家（総括）大谷雅代</li> <li>・ 日本人専門家（地域教育コンテンツ開発） 木村剛</li> </ul>

## (2) 協議内容

### ✓ モニタリングシステムの強化について

教授支援監督官（教育スーパーバイザー）が作成する年間計画に PEI/PCI のモニタリングを含めることで合意した。また、教育課程強化総局が現在策定中のスーパーバイザー向けの業務マニュアルをプロジェクト対象県に配布し、スーパーバイザーの役割と業務を再確認させ、徹底させることで合意した。

### ✓ プロジェクト終了後の持続性について

教育課程強化総局を通じて PCI 作成・導入に係る省令を全国の教育スーパーバイザーに周知すること、テレビやラジオ、インターネットなどのメディアを活用して全国的に PEI/PCI の作成・導入について普及させるため、教育文化省の情報局と連携すること、で合意した。

### ✓ 次回の JCC 開催について

次回の JCC の開催を 10 月に予定するが、教育文化省幹部の業務スケジュールを考慮すること、特に 8 月から 11 月にかけてメルコスール会議が予定されているため、同スケジュールと重複しないよう考慮することで合意した。

## 8.5 第 5 回合同調整委員会

### (1) 活動実績

実施日時	2016年2月23日(9:30-12:00)
実施場所	MEC 就学前・基礎教育総局 1階会議室
協議内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. プロジェクト活動報告(2015年8月～12月) <ul style="list-style-type: none"> <li>• PEI/PCI マニュアルの改訂及び策定</li> <li>• 講師研修実施</li> <li>• 学校モニタリング実施</li> </ul> </li> <li>2. 今後のプロジェクト活動計画の発表及び承認</li> <li>3. 議論と承認 <ul style="list-style-type: none"> <li>• PEI/PCI マニュアルの承認と配布について</li> <li>• 研修参加者への修了証の授与について</li> <li>• プロジェクト活動の予算執行について</li> <li>• PDM 成果4の公式文書化について</li> <li>• 持続性に向けた情報普及について</li> </ul> </li> </ol>
参加者	<p><b>パラグアイ側：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 高等教育担当副大臣 ヘラルド・ゴメス</li> <li>• 就学前基礎教育総局長 マリア・デル・カルメン・ヒメネス</li> <li>• カリキュラム・評価・指導総局長 マリア・グロリア・フェレイラ</li> <li>• 教育スーパーバイザー局長 アルナルド・リウシ(教育課程強化総局長代理)</li> <li>• 学校運営管理ユニット 3名</li> </ul> <p><b>日本側：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JICA パラグアイ事務所長 吉田 英之</li> <li>• JICA パラグアイ事務所職員 ミリアン・ポニジャウ</li> <li>• 日本人専門家(総括) 大谷雅代</li> </ul>

## (2) 協議内容

### ✓ PEI/PCI マニュアルの承認と配布について

マニュアル(案)を早急にカリキュラム・指導・評価総局へ送付し、検証を行うことで合意された。高等教育担当副大臣ゴメス氏は、マニュアルに関心のある全て者がアクセスできるよう教育文化省のHPからダウンロード可能となるようデジタル版を掲載するよう指示した。また、プロジェクト・マネジャーである就学前基礎教育総局長のヒメネス氏は、プロジェクト対象県以外にもエスクエラ・ビバIIの資金を活用して配布する可能性も示唆した。

### ✓ 研修参加者への修了証の授与について

IFDの校長研修計画書に沿った300時間の研修を受けた参加者に修了証を授与す

ることが合意された。

✓ プロジェクト活動の予算執行について

プロジェクト・マネジャーは計画されている活動が確実に実施されるよう現地出張は他の基礎教育局の活動と連携する形で3月3週目から実施できることを確約した。また、教育文化省の他部署の業務とも協力することで多くの学校へ到達できるようすることが重要であるとコメントした。教育スーパーバイザー及び学校長・教員のイニシアチブと上手な学校運営によって PEI/PCI が持続できるようにすることが大事であることを強調した。

✓ PDM 成果 4 の公式文書化

PDM 成果 4 である教育文化省の各部署の義務と役割については PEI/PCI マニュアルに挿入すること、同マニュアルを教育文化省の公式文書とする省令または総局令を発出することで各部署の義務と役割についても公式文書とすることで合意された。

✓ 持続性に向けた情報普及

各新聞やラジオ、教育文化省の HP などを通じて全国に学校運営計画作成の重要性についての情報を普及させることが合意された。また、プロジェクトが実施してきた全ての活動（校長研修、モニタリング、普及）が教育文化省の通常の活動・業務として認知されるよう情報発信することで合意された。

## 8.6 第 6 回合同調整委員会

同 JCC 会合は副大臣及び主要メンバーの都合が合わずに開催は見送り、代わりにメンバーとの個別による話し合いによる合意を得て、ミニッツを作成、パラグアイ側代表の教育運営担当大臣マリア・デル・カルメン・ヒメネス氏と JICA パラグアイ事務所吉田英之所長によるミニッツ署名を行った。合意された内容は以下のとおりである。

✓ 実践発表会（フォーラム）開催

対象県において代表の学校による実践発表会が開催された。本プロジェクトと Escuela Viva II プログラムとの合同フォーラムという形式で行われ、生徒児童、教員、学校管理職、保護者代表らによる PEI/PCI の実践が発表された。また、各地域の IFD/CRE 教官、教育スーパーバイザーらも参加した。

✓ プロジェクト成果品

(1) PEI/PCI マニュアル

学校運営管理強化のための PEI/PCI マニュアルは合計 1,580 部印刷された。  
また、電子データの CD は 2,200 部作成された。

(2) 学校コミュニティ計画作成ガイドブック (PC 事例集)

学校コミュニティ計画 (PC) の作成支援のため、ガイドブックを作成し、  
500 部印刷し、対象県の基礎教育中央校、SATP、IFD/CRE に配布された。

✓ 供与機材

JICA によって供与された機材は、プロジェクト活動の持続性のため就学  
前・基礎教育総局に提供された。供与された機材の詳細は以下のとおりであ  
る。

番号	機材名	数量	調達日	設置場所	利用・管理状況
1	ノートブック PC ACER E1-531-4650 (Windows 10)	1	2013 年 9 月 26 日	プロジェクト オフィス	良好
2	プロジェクター SONY VPL-DX100	1	2013 年 10 月 21 日	プロジェクト オフィス	良好

✓ プロジェクト終了後の計画

両国代表が署名した公式文書により 2016 年 9 月 7 日にプロジェクト期間は  
正式に終了する。プロジェクト終了にあたって、MEC はプロジェクト成果を  
全国に普及するための持続的活動を行う。持続的活動計画は以下のとおりで  
ある。

- 全国において PCI についての研修を実施するため就学前・基礎教育総局  
において教育技官チームを形成する。
- 学校運営管理強化のための指導マニュアルは、全国の全ての学校に行き  
届くよう印刷され、配布される。
- 2016 年 8 月より各県において SATP のスーパーバイザーやその技官、  
IFD/CRE 教官、校長及び副校長に対して PEI/PCI についての研修を実施す  
る。
- 教育過程強化総局の指導の下、教育スーパーバイザーは学校カレンダー  
に沿って PEI/PCI に関するモニタリングを実施する。

- 学校運営管理強化のための指導マニュアルのデータ（PDF 及び印刷データ）は教育運営担当副大臣室に提供される。 .

✓ 提言

就学前・基礎教育総局が今後担う様々な継続活動や職員の数を考慮し、JICAから供与された車両や機材などは同総局にて引き続き活用されることを提言する。

## 9. 添付資料

- 添付資料1 PCIを含むPEIマニュアル
- 添付資料2 PC事例集
- 添付資料3 PDM1
- 添付資料4 JCC ミニッツ (第1～6回)
- 添付資料5 プロジェクト活動写真





TEKOMBOE  
HA ARANDUPY  
MOTENONDEHA  
MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN  
Y CULTURA

TETÃ REKUÁI  
GOBIERNO NACIONAL  
Jajapo ñande raperã ko'ãga guive  
construyendo el futuro hoy

# MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

AÑO 2016





TEKOMBO'E  
HA ARANDUPY  
MOTENONDEHA  
MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN  
Y CULTURA

TETÃ REKUÁI  
GOBIERNO NACIONAL  
Jajapo ñande raperã ko'ãga guive  
Construyendo el futuro hoy

# MANUAL DE ORIENTACIÓN

## PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

### KIT PARA DIRECTIVOS

AÑO 2016

## RESPONSABLES:

Paraguay		Japón
<b>Viceministerio de Educación para la Gestión Educativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica</li> <li>Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo</li> <li>Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación</li> <li>Coordinación Departamental de Supervisión Educativa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dpto. Alto Paraná</li> <li>- Dpto. Itapúa</li> <li>- Dpto. Caazapá</li> <li>- Dpto. Caaguazú</li> </ul> </li> </ul>	<b>Viceministerio de Educación Superior</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Formación Docente</li> <li>Institutos de Formación Docente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CRE "Dr. José Gaspar Rodríguez de Francia", Ciudad del Este</li> <li>✓ CRE "Gral. Patricio Escobar", Encarnación</li> <li>✓ IFD "Santa Clara", Coronel Bogado</li> <li>✓ IFD Capitán Miranda</li> <li>✓ IFD María Auxiliadora</li> <li>✓ IFD Yatytay</li> <li>✓ IFD Caazapá</li> <li>✓ IFD Yuty</li> <li>✓ IFD "Teko Porã Rekávo", San Juan Nepomuceno</li> <li>✓ IFD Caaguazú</li> <li>✓ IFD Coronel Oviedo</li> <li>✓ IFD San José de los Arroyos</li> </ul> </li> </ul>	<b>Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)</b> <p>Expertos Japoneses de la JICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Masayo Otani</li> <li>Go Kimura</li> </ul>

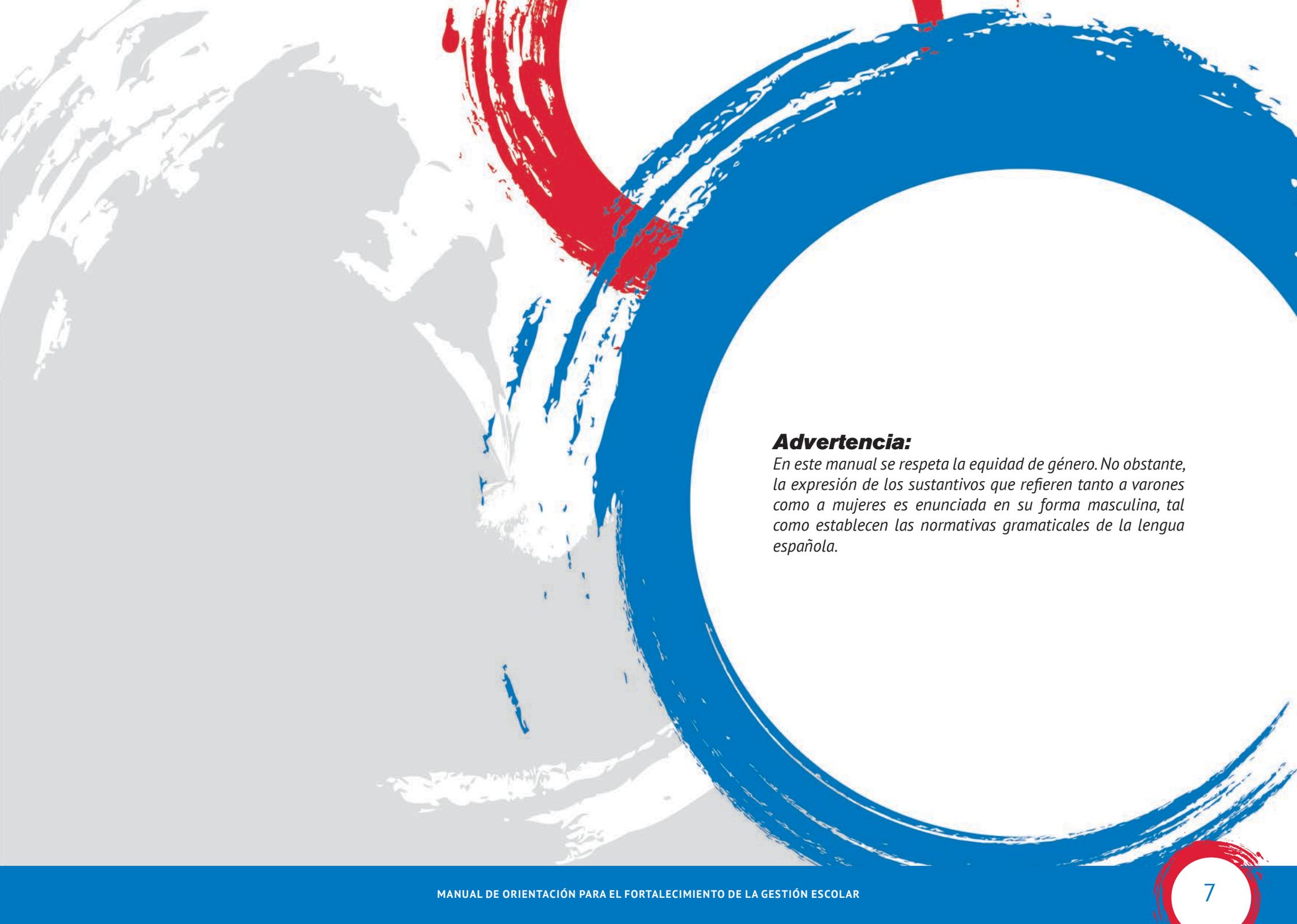
### FICHA TÉCNICA

Elaboradores	Colaboradores	Corrección y Validación	Asistencia Técnica
Unidad de Gestión Escolar <ul style="list-style-type: none"> <li>Mónica Murto</li> <li>Magdalena Silvero</li> <li>Ana Aida Santander</li> </ul>	IFD Nuestra Señora de la Asunción <ul style="list-style-type: none"> <li>Juan Speratti</li> <li>Néstor González</li> <li>Rosana Laconich</li> </ul> IFD Saturio Ríos <ul style="list-style-type: none"> <li>Shirley Vallejos</li> </ul>	Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación <ul style="list-style-type: none"> <li>Zonia Centurión</li> <li>Isabel Roa</li> </ul> Tutores de IFDs de los 4 Departamentos focalizados (Itapúa, Caaguazú, Caazapá y Alto Paraná)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nancy Oilda Benitez</li> <li>Masayo Otani</li> <li>Go Kimura</li> </ul>

# INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>FUNCIONES DE LOS ESTAMENTOS INVOLUCRADOS</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I (GESTIÓN ESCOLAR Y CONTEXTO LOCAL)</b> .....	<b>13</b>
1. Definición .....	14
2. Las Dimensiones .....	14
3. Gestión Participativa .....	15
<b>CAPÍTULO II (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL - PEI)</b> .....	<b>23</b>
<b>PLANIFICACIÓN ES EL CAMINO QUE GUÍA HACIA LA CALIDAD</b> .....	<b>24</b>
1. Conceptualización .....	25
2. Estructura del PEI .....	26
3. Esquema de Elaboración del PEI .....	28
4. Visión y Misión .....	29
5. Diagnóstico Institucional .....	31
6. Técnicas de Análisis Institucionales para el Diagnóstico .....	34
7. Determinación de los Objetivos y Metas .....	46
<b>CAPÍTULO III (DIMENSIÓN PEDAGÓGICA)</b> .....	<b>53</b>
1. Proyecto Curricular Institucional (PCI) .....	54
2. Proyecto de Aula (PA) .....	59
<b>CAPÍTULO IV (DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL - DIMENSIÓN COMUNITARIA)</b> .....	<b>67</b>
1. Proyecto de Gestión .....	68
2. Proyecto Comunitario .....	69
<b>CAPÍTULO V (PLAN PLURIANUAL Y PLAN OPERATIVO ANUAL - POA)</b> .....	<b>71</b>
1. Plan Plurianual .....	72
2. Plan Operativo Anual (POA) .....	73

<b>CAPÍTULO VI (PRESUPUESTO DEL PEI)</b> .....	<b>77</b>
1. Conceptualización .....	78
2. Importancia .....	78
3. Función .....	79
4. Técnicas .....	79
5. Etapas de la Elaboración del Presupuesto del PEI .....	80
6. Evaluación de la Ejecución del Presupuesto .....	91
<b>CAPÍTULO VII (EVALUACIÓN DEL PEI)</b> .....	<b>93</b>
1. Evaluación del Proceso .....	94
2. Propuesta de Instrumento de Evaluación .....	95
3. Pasos para la Evaluación del POA .....	96
4. Evaluación de Resultado o Producto del PEI .....	98
5. Procedimiento para la Evaluación del PEI .....	99
6. Elaboración del PEI del siguiente periodo .....	100
<b>CAPÍTULO VIII (LA RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS)</b> .....	<b>101</b>
1. Importancia .....	102
2. Procesos de realización .....	102
3. Mecanismos de difusión .....	103
4. Sugerencias .....	104
5. Actividades establecidas en el Proyecto de Rendición de Cuentas Públicas del MEC .....	105
6. Puntos a tener en cuenta en las 4 Dimensiones de la Gestión Escolar para elaborar el Informe de Rendición de Cuentas Públicas .....	106
<b>CAPÍTULO IX (ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECER LA GESTIÓN ESCOLAR)</b> .....	<b>107</b>
<b>ANEXO I (INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN)</b> .....	<b>115</b>
<b>ANEXO II (LOS FORMATOS)</b> .....	<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>152</b>



**Advertencia:**

*En este manual se respeta la equidad de género. No obstante, la expresión de los sustantivos que refieren tanto a varones como a mujeres es enunciada en su forma masculina, tal como establecen las normativas gramaticales de la lengua española.*

# PRESENTACIÓN

El sistema educativo paraguayo establece los proyectos educativos de carácter nacional, departamental, institucional, de área y de aula como parte de su política de concreción curricular concibiendo que “la promoción de los diversos proyectos como política de Estado abre mayores posibilidades para la plena asunción de la institución escolar como unidad de cambio, así como de su equipo de trabajo como sujeto de decisiones y no sólo como ejecutor o intermediador de las decisiones que se tomen por las autoridades políticas” (Braslavsky y Gvirtz, 2000).

De estos cinco niveles de proyectos educativos mencionados precedentemente, el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** ocupa un espacio importante en la agenda del Ministerio de Educación y Cultura pues considera que “la institución educativa como unidad de cambio e innovación, asumirá la construcción y reconstrucción del currículum como un proceso de investigación-acción centrado en la práctica educativa del equipo directivo, técnicos/as, docentes y los estudiantes asumirán dicho proceso como verdaderos autores de especificación curricular en el marco del Proyecto Educativo Institucional” (Del Currículum Nacional al Institucional, MEC, 2002).

A partir de lo expuesto y en el marco de la puesta en práctica de una gestión escolar eficiente, el “Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local” MEC – JICA pone al alcance de los actores educativos el **Manual de Orientación para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar**, documento que presenta un ajuste a la primera versión al incorporar al PEI orientaciones para construir e implementar proyectos en todas sus dimensiones, con ejemplos sencillos. En ese manual, se asume que el PEI es un espacio de planificación participativa que emprende la institución educativa con el deseo de responder articulada y satisfactoriamente a las expectativas y necesidades de los miembros que la componen.

En el presente material se propone un estilo de trabajo que facilite la participación de todos los actores educativos, donde los directivos, docentes, alumnos, padres de familias y autoridades locales, asuman el compromiso de analizar la realidad institucional con la finalidad de organizar y planear, en equipo, las alternativas de solución a problemas que devienen de la praxis educativa. La participación es la clave del éxito de las instituciones educativas comprometidas con el cambio. La escuela que se aspira tener, es la escuela cuyos miembros se comprometen a construirla día a día. De esta forma, se hará realidad aquella frase que aún sigue vigente y que cada vez cobra más fuerza: “Educación, compromiso de todos”.

# INTRODUCCIÓN

Este manual debe ser utilizado en las instituciones educativas como herramienta de autoformación dirigida al equipo de gestión institucional educativa, al equipo directivo y docente con la finalidad de servir de apoyo en la planificación de actividades institucionales que respondan a las necesidades e intereses locales. Está organizado en secciones referidas al proceso de construcción, conducción y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), y su finalidad es la de mejorar la gestión que los mencionados actores educativos emprenden.

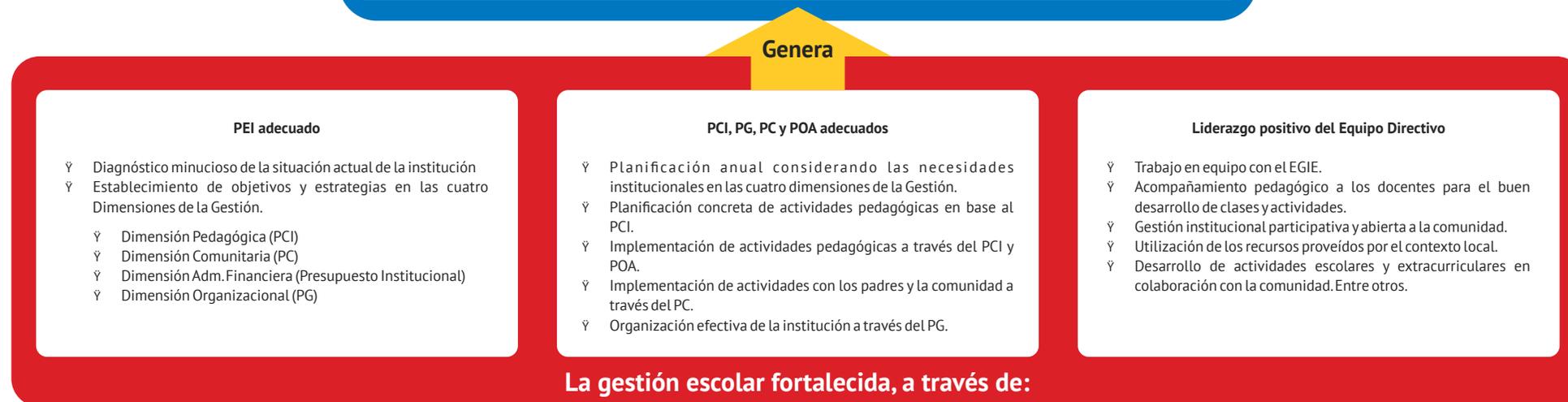
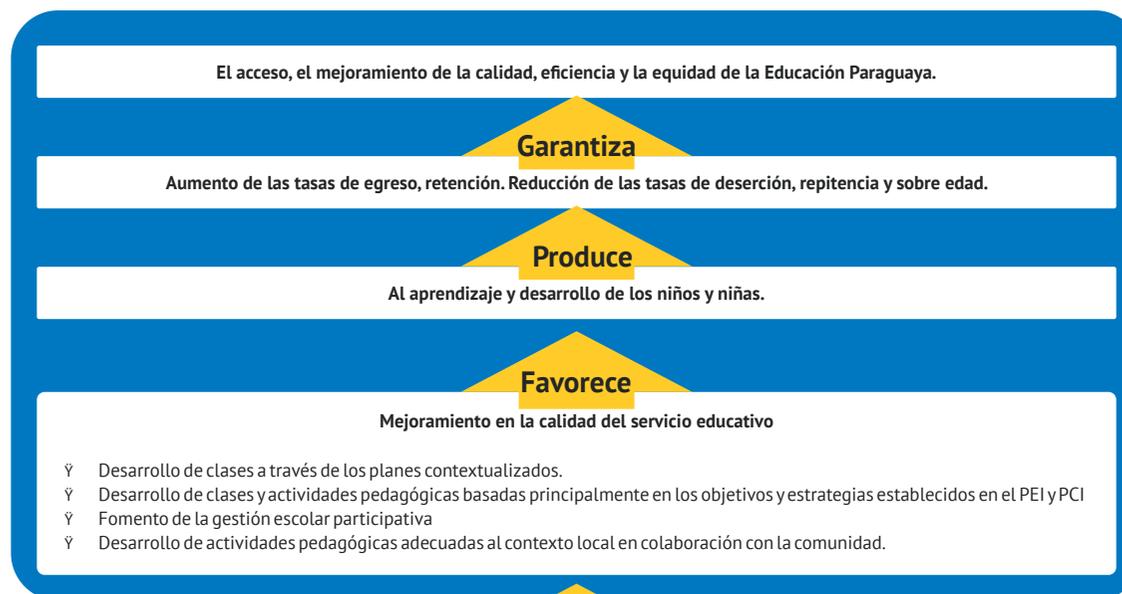
Para la elaboración del material se conformó un equipo técnico integrado por referentes de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, Dirección de Formación Docente y Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación, quienes trabajaron conjuntamente con expertos de la JICA en cuatro departamentos focalizados (Itapúa, Alto Paraná, Caaguazú y Caazapá). Este documento es producto de una serie de encuentros con tutores de IFD, supervisores educativos, referentes técnicos de supervisión y coordinación departamental de supervisiones, y directores de escuelas centro. En efecto, este material recoge las experiencias logradas en la implementación de los proyectos y la recopilación de saberes proporcionados por los diferentes actores educativos a nivel departamental, como resultado del proceso de capacitación, elaboración e implementación.

Son varios los actores sociales que participaron en la concreción de este material, la finalidad del mismo radica en que todas las instituciones de la educación escolar básica cuenten con un PEI que responda a la realidad de cada una de ellas, de tal forma a lograr que la gestión que emprendan sus integrantes, contribuya al mejoramiento de los aprendizajes de los niños y niñas del Paraguay.

A fin de garantizar las buenas prácticas en las instituciones educativas que cuentan con su Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y Proyecto de Aula (PA) en la dimensión pedagógica, Proyecto Comunitario (PC) en la dimensión Comunitaria, Proyecto de Gestión (PG) en la dimensión organizacional estructural y el Proyecto de Presupuesto en la dimensión administrativa - financiera se propone un estilo de trabajo que facilite la participación de todos los actores educativos, donde los directivos, docentes, alumnos, padres de familias y autoridades locales asuman el compromiso de analizar la realidad institucional con la finalidad de organizar y planear, en equipo, las más efectivas alternativas de solución a problemas que surgen día a día en el ámbito escolar. La participación es la clave del éxito en las instituciones educativas comprometidas con el cambio.

En este contexto se menciona a los estamentos involucrados con sus respectivas funciones como impulsores y facilitadores de la participación y acción, al organizar y dinamizar acertadamente equipos de trabajo de forma a lograr los objetivos esperados en la elaboración de Proyectos Institucionales.

# RESULTADOS ESPERADOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MEDIANTE UNA BUENA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA



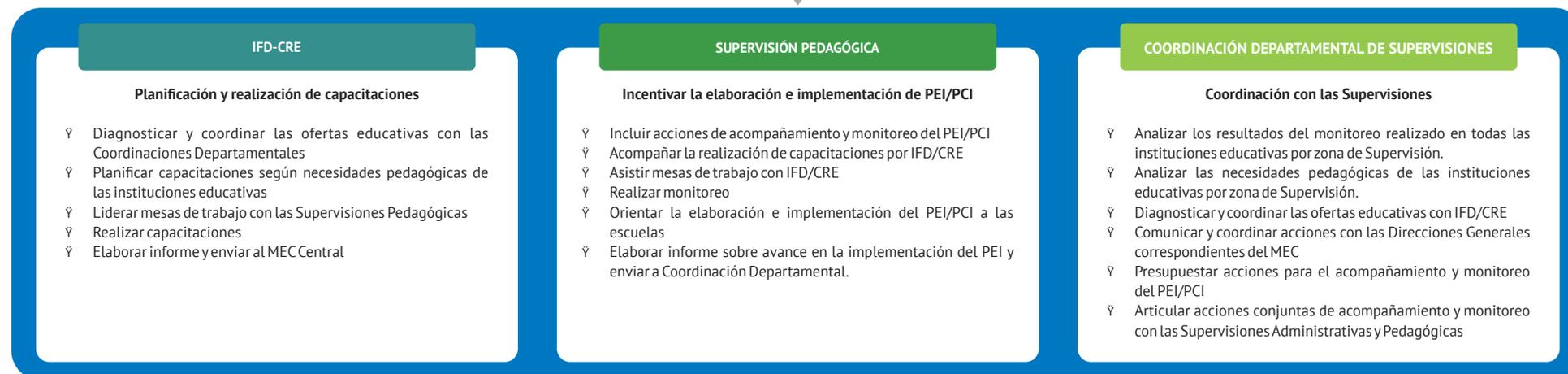
## ROLES Y RESPONSABILIDADES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN ESCOLAR

Para fortalecer la gestión escolar, a través de la elaboración e implementación efectiva del PEI, se detallan los roles y responsabilidades de los actores del sistema educativos nacional, involucrados.

### NIVEL CENTRAL DEL MEC



### NIVEL DEPARTAMENTAL DEL MEC



## **FUNCIONES DE LOS ESTAMENTOS INVOLUCRADOS**

**(Según la Ley General de Educación, Estatuto del Educador y Resoluciones del MEC)**

Las funciones de los actores involucrados en una gestión institucional que genere calidad en los procesos educativos están determinadas de las siguientes maneras en los siguientes documentos institucionales.

*Resolución N°. 12560 Por la cual se establece el perfil y las funciones para los equipos técnicos de supervisiones educativas, dependientes de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo de este Ministerio.*

*Resolución N°. 2309/07 Por la cual se establece el perfil y las funciones para las supervisiones educativas dependiente de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo de este Ministerio.*



# CAPÍTULO I GESTIÓN ESCOLAR Y CONTEXTO LOCAL

# I. GESTIÓN ESCOLAR

## 1. DEFINICIÓN

La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Se puede definir como “el conjunto de acciones, relacionados entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar, nuclear a la comunidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes”<sup>1</sup>.

## 2. LAS DIMENSIONES

Las cuatro dimensiones de la gestión escolar se contemplan en el PEI, a través del cual se va desarrollando la participación de toda la comunidad educativa y el liderazgo, principalmente de los directivos. Para la buena gestión escolar se debe tener en cuenta la totalidad de las dimensiones, que le dan sentido a una institución educativa. Al respecto, en el material “Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar” (MEC, 1996), se establecen las cuatro dimensiones de la gestión escolar, que se presenta a continuación:

<b>Dimensión Pedagógico Curricular</b>	Hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución educativa en la sociedad.  Considera las prácticas específicas de la enseñanza aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, así como los procesos de evaluación y la práctica docente.
<b>Dimensión Comunitaria</b>	Apunta a las relaciones de la institución educativa con su contexto, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc.
<b>Dimensión Administrativo Financiera</b>	Incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.
<b>Dimensión Organizacional Estructural</b>	Constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento.  Esta dimensión organiza aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de su funcionamiento (tareas que cada actor debe desarrollar para el logro del objetivo, normas que regulan la vida organizacional, uso del tiempo y de los espacios, organigrama institucional entre otros).

<sup>1</sup> MEC, “Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar”, 1996

### 3. GESTIÓN PARTICIPATIVA

En el marco de la Reforma Educativa se plantea una gestión participativa que busca desarrollar trabajos colaborativos, donde los directivos, docentes, alumnos, padres de familias y autoridades locales asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones que genere cambios educativos en las instituciones escolares. Esta participación debe ser asumida con compromiso y gran desafío en la construcción de una nueva forma de hacer escuela, esto significa que la institución educativa debe transformarse en una organización inteligente que genere situaciones de aprendizajes en los alumnos.

Una manera de hacer realidad la gestión participativa es a través de la conformación de un equipo representado por los distintos actores de la escuela. En el contexto de programas y proyectos de mejoramiento, este equipo es denominado “Equipo de Gestión de Instituciones Educativas” (EGIE) (Resolución N°.15917/2015 y Resolución N°.19324/2015). Este equipo constituye un grupo de personas que se desenvuelven con cierta autonomía bajo el liderazgo del director de la escuela; conformado por el director, vicedirector, representante de docentes, representante de padres y representante de alumnos, quienes son elegidos por sus pares. Los miembros se agrupan según la misión que deben emprender como equipo de trabajo, orientando sus acciones hacia el logro del objetivo general del PEI.

Su función es facilitar y hacer posible un trabajo colectivo, cooperativo y más autónomo entre los docentes, director, vicedirector, padres, alumnos y la comunidad en general. Es decir, la escuela debe ser sostenida y mejorada en todas las dimensiones de la gestión escolar por estos actores mencionados.



## Los espacios de participación protagónica de los actores se dan como se representa en el siguiente cuadro:

Actor	Docentes	Padres	Alumnos/as	Director
<b>Espacios de participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculos de Aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentros Comunitarios.</li> <li>• Asociación de Cooperación Escolar (ACE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno o Consejo Escolar</li> <li>• Centro de estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculos de Gestión</li> </ul>

Estos espacios, a su vez, se articulan a través de espacios colectivos, donde participa la totalidad de la comunidad escolar. Se consensuan las propuestas de trabajo y se hace el seguimiento de los compromisos asumidos por cada actor.

Una herramienta para llevar adelante la gestión escolar participativa es el PEI, que constituye un espacio de participación dado en la escuela, que debe ser aprovechado para la toma de decisiones con respecto a la vida institucional.

La cultura institucional juega un papel muy importante en el contexto del PEI, pues de la misma depende que los actores educativos se involucren en los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de dicho proyecto. Una institución cuya cultura sea de participación tiene asegurada óptimos resultados, por el contrario una institución en que la participación sea tan sólo un “ideal” está lejos de alcanzar los objetivos propuestos. De ahí la importancia de que todos los actores educativos tengan la oportunidad de actuar para transformar la realidad que les rodea.

La participación de los representantes de todos los actores se puede desarrollar en varios niveles según menciona el material “Talleres de sensibilización escuela comunitaria” del Proyecto A.M.A.R.

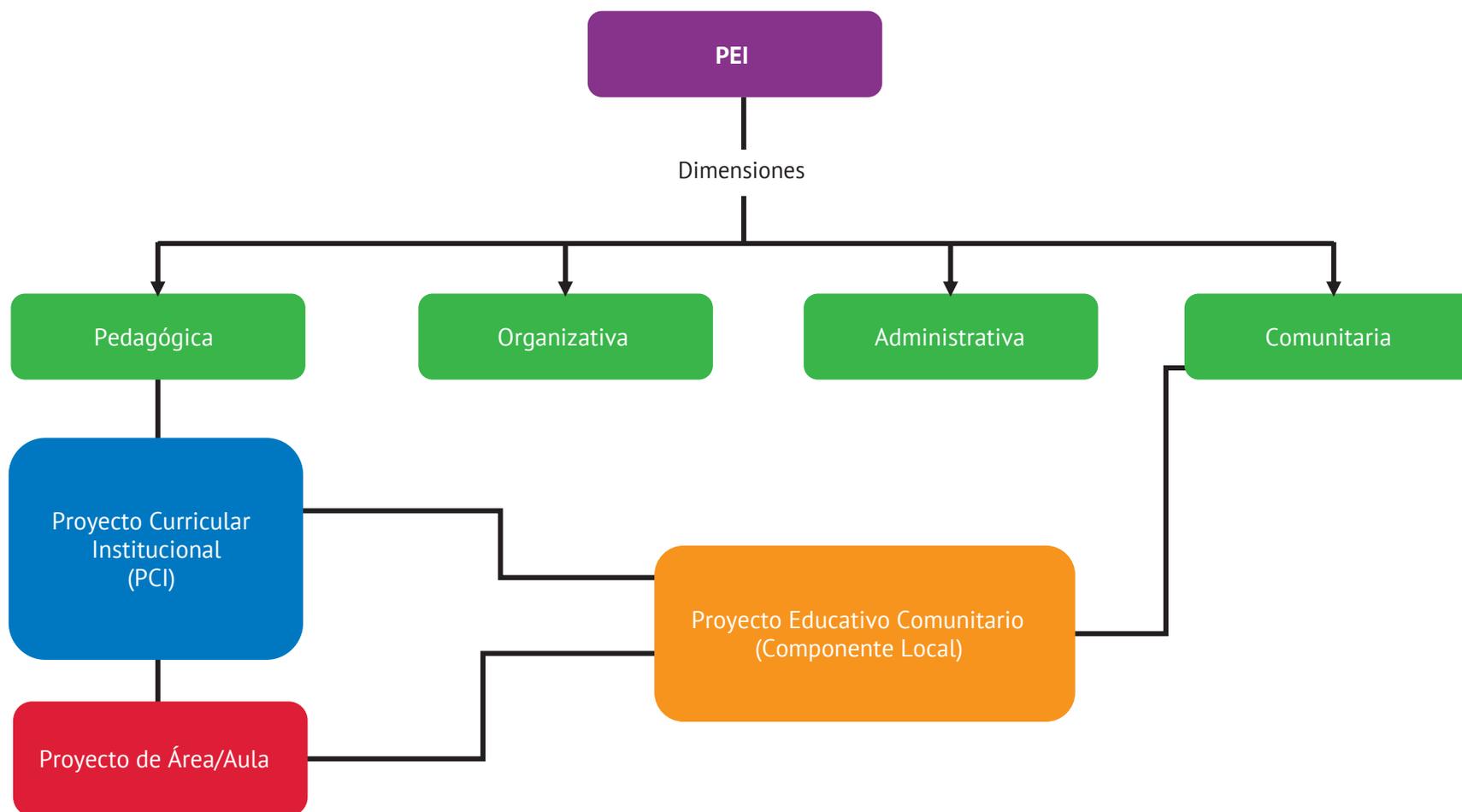
**Primer nivel es la colaboración:** la autoridad llama a las demás personas a colaborar con una idea, planificada y decidida. Entonces deben trabajar en esa idea, pero no discutirla. Esta forma de participación limita el poder de las personas.

**Segundo nivel es la participación de las decisiones:** la autoridad decide que las cosas se decidan entre todos, e invita a las demás personas a discutir juntas sobre algunas cosas que la autoridad elige, no sobre otras cosas. Esta forma de participación limita el poder de las personas, porque sólo pueden decidir sobre las cosas que la autoridad quiere.

**Tercer nivel es la construcción conjunta:** las personas entienden que el poder está en ellas. Entonces dialogan y discuten, proponen y crean, piensan y reflexionan, se comprometen y actúan. La autoridad está al servicio de la comunidad y de la construcción conjunta que realizan todas las personas de la comunidad. Esta forma de participación reconoce el poder de las personas porque se considera que todas las personas son iguales y tienen algo que aportar a la comunidad.

Desde la propuesta de la guía sobre la gestión participativa lo ideal es desarrollar el tercer nivel centrado en aprender a hacer juntos una escuela democrática, formadora de capacidades y potenciadora de competencias en un modelo holístico, planteado al servicio de los niños como principales protagonistas de la educación.

Hacer realidad la gestión participativa depende de toda una organización institucional iniciada con una buena planificación y articulación de todas las dimensiones de la gestión (Pedagógico-Curricular, Administrativo-Financiera, Comunitaria, Organizacional-Estructural). Esta planificación se configura en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde se enmarca la hoja de ruta a seguir a largo plazo cuyas acciones concretas se delimitarán en los diferentes proyectos vinculados a él y plasmados en actividades concretas en el Plan Operativo Anual (POA).



## ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL

### Escuela y Contexto Local

El contexto local donde está situado la escuela está determinado por el ámbito en el que tienen significado y relevancia la cultura, el ambiente, los conocimientos aplicados al desarrollo de la comunidad.

### La escuela como promotora del desarrollo en la comunidad

La escuela no puede ser una isla en la que solo al interior se vivencian valores, se potencie el desarrollo integral de la persona, etc., porque en los alrededores se presentan, precisamente, situaciones contrarias a las que se enseñan en la escuela (por ejemplo: basurales, calles en mal estado, inexistencia de espacios para la recreación y para el encuentro vecinal etc.)

Ante estas situaciones la escuela no puede ser indiferente, es más, es su responsabilidad constituirse en el centro que potencie el desarrollo social económico y cultural de la comunidad, por lo cual resulta necesario desarrollar competencias en los niños y niñas para ser ciudadanos responsables que colaboren con el crecimiento de su comunidad en los diferentes ámbitos. (MEC, 2011. Programa de estudio de la EEB)

### El contexto local en el PEI

La descentralización educativa es un camino que propicia la atención especial a las particularidades de cada región/zona/localidad que, si bien el país es culturalmente más o menos homogéneo, presenta condiciones especiales en lo económico y social que deben ser atendidos desde lo educativo. Es, de esta forma, que la pertinencia de la educación cobra significado, en tanto lo que se enseña y aprende responde a las necesidades del desarrollo local, en una perspectiva de desarrollo humano, con una mirada de sentido profundo en las personas, en la gente. Esto es aún más necesario, en la medida que logramos comprender que Paraguay se reconoce como un país multiétnico y multicultural y que cada región, departamento y municipio poseen particularidades que los hacen diferentes. Es esta unidad, en el marco del respeto y promoción de la diversidad, es lo que da consistencia y fuerza a la nación.

### Se implementa a través de...

1. Investigación y Búsqueda
2. Aprendizaje Cooperativo
3. Actividad Experiencial
4. Mejoramiento de la Capacidad de Expresión
5. Relación con cada asignatura.

Todos los resultados encontrados deberán ser mencionados en el apartado de Diagnóstico del PEI.

Los ejes consensuados por el equipo técnico institucional devenidos de la Investigación y Búsqueda a ser priorizados, serán incluidos en el Proyecto Curricular Institucional.

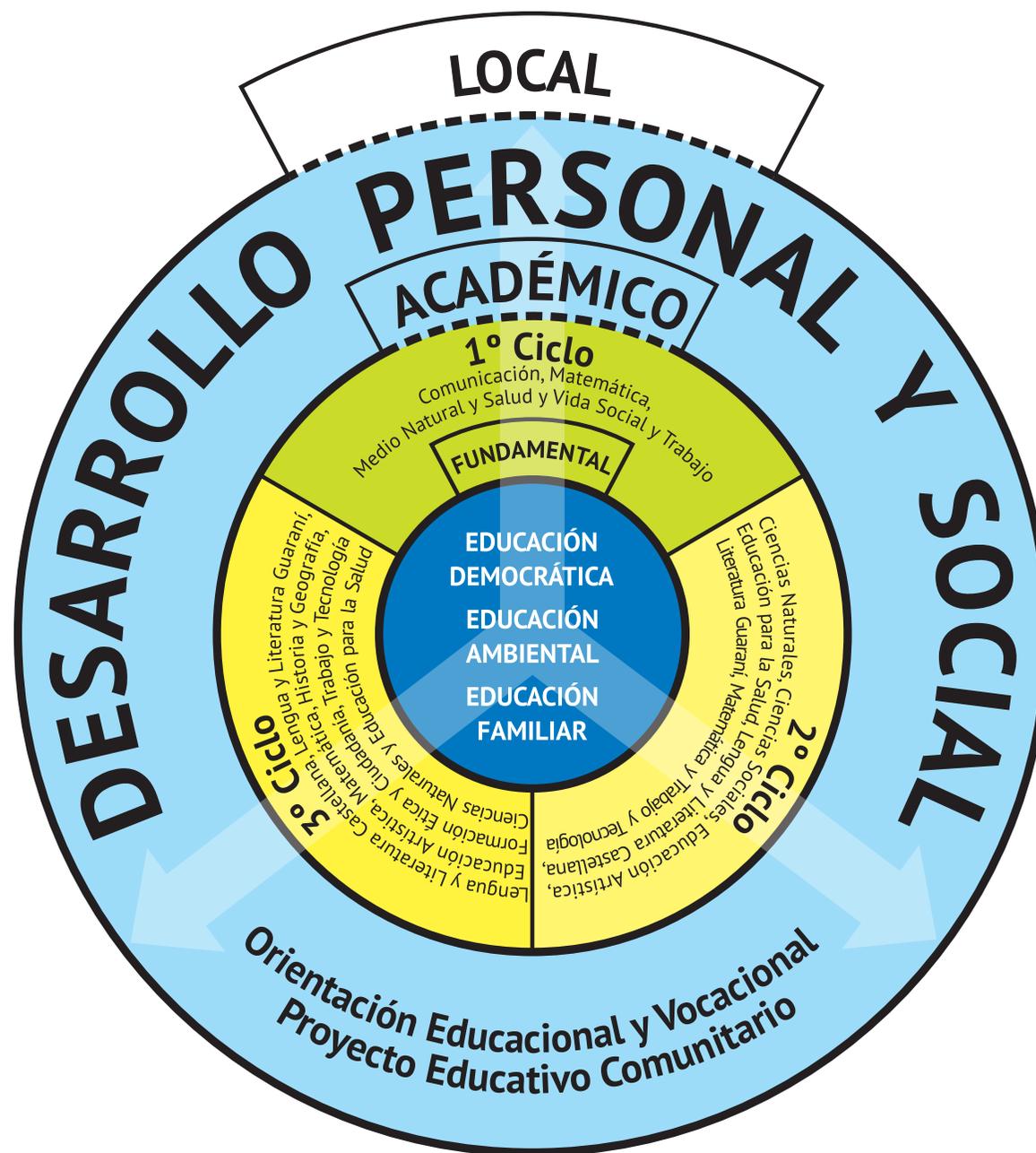
También serán considerados como insumo para la elaboración de los Proyectos Comunitarios, en estrecha relación con el desarrollo de competencias y capacidades planificadas en el PCI.

## COMPONENTE LOCAL<sup>2</sup>

El componente local constituye un espacio, un estímulo para la organización y el desarrollo de actividades de carácter e interés comunitarios. Estas actividades pueden responder a necesidades o expectativas que surgen de proceso de enseñanza-aprendizaje, de la vida institucional o de la comunidad en general.

# Diseño Curricular para la Educación Escolar Básica

<sup>2</sup> MEC (2008). Innovaciones del Programa de Estudios del 1º. Ciclo de la EEB.



1. Investigación y Búsqueda
  - Identificación de la comunidad y su riqueza y/o problema.
  - Recopilación de información.
  - Procesamiento y análisis.
  - Elaboración de reporte.
  - Presentación.
2. Aprendizaje Cooperativo
  - Resolver los problemas en cooperación con los compañeros.
  - Desarrollar actitudes, cualidades y habilidades participando en la sociedad.
  - Intercambiar las ideas con los compañeros.
3. Actividad experimental
  - Aprendizaje de manera transversal e integral.
  - Relacionadas con el medio ambiente.
  - Actividades de voluntariado con y en la sociedad.
  - Actividades con artesanías, producción, cultura y artes.
4. Capacidad de expresión
  - Desarrollar habilidad de resumir la experiencia, información recopilada y analizada.
  - Aplicar capacidades en el proceso de investigación y solución de problemas.
  - Vincular con las actividades en relación al área de Comunicación y Educación Artística.
5. Relación con cada asignatura
  - Aprendizaje integral de conocimiento y habilidades en cada asignatura del grado.
  - Idear y programar actividades relacionadas con las asignaturas.
  - Aprendizaje transversal a través de educación ambiental, educación en alimentación y/o huerta escolar.

### **Ideas de actividades que pudieran surgir a partir del análisis del contexto local.**

- Educación ambiental (reforestación, limpieza, reciclaje de basuras y ecosistema, etc.)
- Educación en alimentación saludable (almuerzo y merienda escolar, cantinas saludables, etc.)
- Educación en agricultura (Huerta Escolar)
- Educación en salud e higiene.
- Educación en cultura y turismo.

## **Educación Ambiental**

- Reforestación de la comunidad.
- Limpieza en la escuela o en la comunidad.
- Utilización de reciclaje de basuras.

## **Educación en agricultura y alimentación**

- Almuerzo escolar.
- Merienda escolar.
- Huerta escolar.

## **Educación en Cultura y Turismo**

- Ecosistema.
- Circuitos para Turismo.
- Mapeo de lugares históricos y culturales.

De este diálogo curricular entre la institución educativa y su contexto se fortalecerán estos ámbitos sustantivos: la pertinencia del aprendizaje orientado a la vida en contextos específicos, el sentido de pertenencia del alumnado a su medio local, el fortalecimiento de la identidad cultural, productiva, social de los municipios y comunidades, y la alienación de acciones educativas con los intereses de aquellos. Para hacer realidad estas intenciones, los maestros y maestras merecen una capacitación y acompañamiento técnico pedagógico de calidad, propiciar en el núcleo educativo un clima psicosocial sano y condiciones laborales que hagan posible elaborar el PCI.

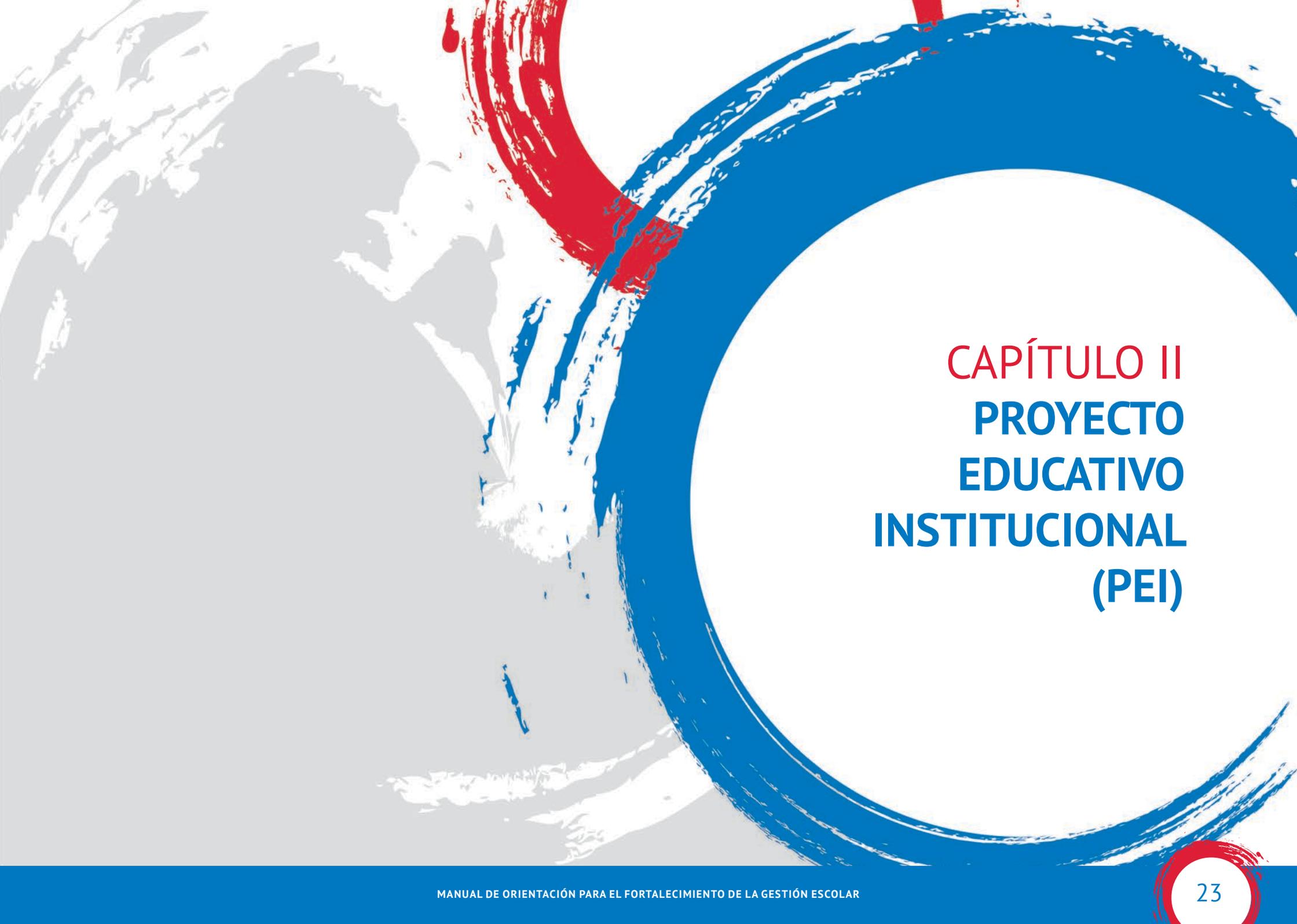
## Ejemplo sugerido para realizar Investigación y Búsqueda<sup>3</sup>:

Es en este nivel de análisis del contexto local se permite formular nuevas capacidades, en torno a su realidad; para que se pueda hacer un mejor análisis de la realidad, sugerimos tener en cuenta los siguientes puntos en cada uno de los aspectos que componen la sociedad circundante a la escuela:

GEOGRÁFICO ECOLÓGICO	SOCIO ECONÓMICO PRODUCTIVO	SOCIO CULTURAL	SOCIO EDUCATIVO
<p>Ubicación geográfica; clima, suelo, agua.</p> <p>Biodiversidad y reservas naturales.</p> <p>Principales problemas ambientales como: erosión de suelos, deforestación, tala, quema, fábricas, contaminación del aire, suelo, agua; caza y pesca indiscriminada; pérdida de la biodiversidad.</p>	<p>Acceso a servicios y medios de comunicación. Principales problemas sociales.</p> <p>Situación de la mujer.</p> <p>Relevamiento de datos de la población escolar en situación de discapacidad<sup>4</sup>.</p> <p>Indicadores de salud: natalidad, enfermedades, nutrición, mortalidad.</p> <p>Actividades turísticas y potencialidades.</p> <p>Principales actividades productivas y económicas.</p> <p>Situación de la productividad.</p> <p>Potencialidades económicas.</p> <p>Actividades comerciales.</p>	<p>Instituciones de la comunidad y formas de organización.</p> <p>Estructura familiar</p> <p>Práctica de valores</p> <p>Uso y percepción de la lengua materna y otras lenguas</p> <p>Principales conocimientos y tecnologías locales</p> <p>Costumbres y fiestas</p> <p>Prácticas medicinales y curativas</p> <p>Patrimonio cultural de la comunidad.</p>	<p>Demandas educativas de los padres de familia.</p> <p>Situación de analfabetismo en la localidad.</p> <p>Servicios educativos que existen en la comunidad</p> <p>Prioridades educativas regionales</p> <p>Distancia entre los servicios educativos y sus usuarios.</p> <p>Referentes educativos de la localidad: sabios, especialistas en actividades productivas</p>

<sup>3</sup> Proyecto curricular de Instituciones educativas-PCI. Construyendo una propuesta pedagógica pertinente. Hacer. Centro de Innovación educativa y servicios Múltiples

<sup>4</sup> Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad 2015



# CAPÍTULO II PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

# PLANIFICACIÓN ES EL CAMINO QUE GUÍA HACIA LA CALIDAD

## ¿Qué se entiende por planificación?

La planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible detectar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

## ¿Y qué se entiende por planificación educativa?

Planificación educativa es el proceso por el cual sobre la base del análisis de la situación de la previsión de necesidades en materia de educación, se formulan objetivos coherentes con la filosofía, la política nacional, estableciendo los periodos y secuencias de acciones indispensables para lograrlos, los instrumentos y los recursos que estas acciones implican.

La planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible.

Planificar es guiar a la organización por el camino indicado, en un periodo determinado: (1 año, 5 años o 10 años). Planificar es diseñar cada paso con inteligencia para alcanzar la meta.

## Importancia de la planificación educativa:

La planificación educativa es lo que nos permite pensar en la finalidad de lo que estamos haciendo, aplicando una o varias tácticas que nos ayuden al aprovechamiento de los medios y recursos disponibles que tenemos al alcance y sean los más adecuados para el logro de los objetivos de la institución; es decir a través de la planificación estratégica se define el futuro de la misma.

Si la institución educativa no planifica previamente lo que se quiere hacer, es posible que se dé una serie de experiencias aisladas, destinadas a evaluar la acumulación de aprendizajes más que la consecución de un proceso lógico que conlleve a lograr la calidad en la educación.

La estructura del camino lógico que se presenta a continuación fortalece la gestión escolar a través de la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) logrando mejorar la calidad de educación de los niños y niñas.

Para su mejor comprensión el siguiente esquema deberá ser leído y analizado siguiendo la dirección de las flechas.

# II. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

## NIVELES DE CONCRECIÓN CURRICULAR



### 1. CONCEPTUALIZACIÓN

Es una herramienta que sirve para la planificación, implementación y evaluación de la gestión escolar. Define el camino a seguir pues presenta el panorama completo de la institución en las diferentes dimensiones. Para su elaboración y ejecución, es necesario un cambio de actitud de todos los actores.

Para la elaboración del PEI, es necesario diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la institución educativa en las cuatro dimensiones, además de tener en cuenta el Plan Educativo Departamental que a su vez se desprende del Plan Educativo Nacional.

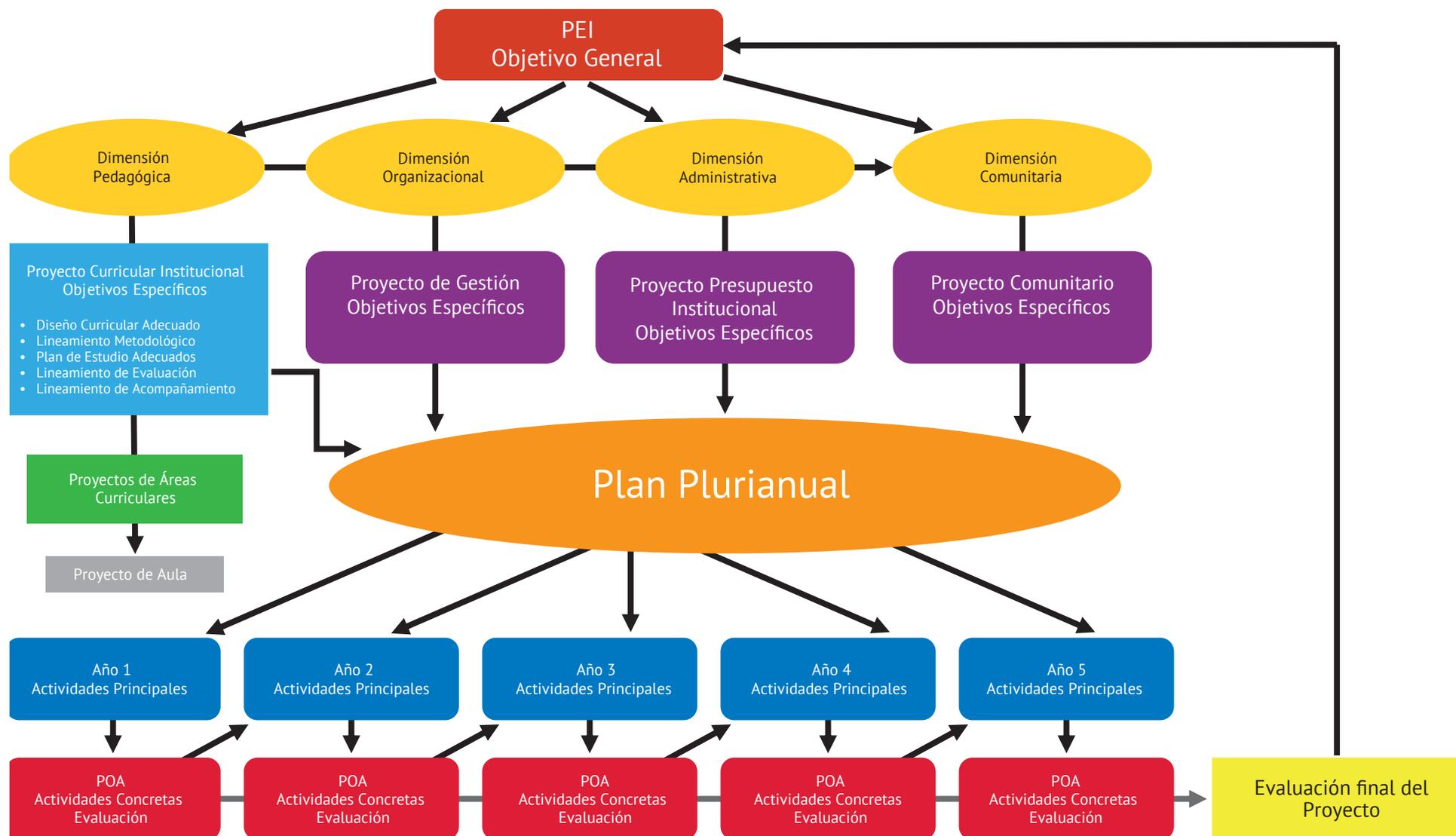
## 2. ESTRUCTURA DEL PEI

Para la formulación del PEI es preciso tener en cuenta una estructura básica que ayude a contar con un documento acabado teniendo en cuenta ciertas consideraciones técnicas. Se propone la siguiente estructura donde se detallan las principales partes, contenidos y elementos que debe contener el PEI. Está organizado en tres componentes fundamentales: situacional, referencial y operativo.

COMPONENTES	CONTENIDOS	ASPECTOS	PROCEDIMIENTOS
1-SITUACIONAL	Realidad Institucional	<b>RESEÑA (Se redacta teniendo en cuenta los siguientes puntos)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Datos de identificación Institucional.</li> <li>Antecedentes históricos de la Institución.</li> <li>Descripción socioeconómica cultural de la comunidad (contexto local).</li> <li>Modalidad y ciclos en funcionamiento.</li> <li>Organigrama Institucional.</li> <li>Matrícula actual.</li> <li>Resolución de apertura y Resolución de habilitación.</li> <li>Cantidad de profesionales docentes.</li> <li>Otros.</li> </ul>	Recurrir a una indagación para recabar datos que permitan elaborar la reseña.
	Entorno pedagógico-curricular	<b>JUSTIFICACIÓN (Diagnóstico Institucional)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen del diagnóstico institucional.</li> <li>Problema principal y sus causas.</li> <li>Vigencia del PEI.</li> <li>Naturaleza (En qué favorece, por qué, para qué, para quiénes, qué resultado se espera).</li> </ul>	Recurrir a una indagación para recabar datos que permitan elaborar la justificación
2-REFERENCIAL	Visión Misión	<b>VISIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centrar al estudiante como sujeto principal de la escuela.</li> <li>Mirada institucional a largo plazo.</li> <li>Comprensible para todos.</li> <li>Incluir valores.</li> </ul> <b>MISIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expresa como lograr la visión.</li> <li>Expresa el propósito de la escuela.</li> <li>Indica lo que le caracteriza a la escuela y la diferencia de otras.</li> </ul> <b>Valores y Actitudes</b> se mencionan los valores que la institución promueve.	<p>Todos los actores deben involucrarse en su redacción y todos deben conocer y comprender lo que dice en la formulación de la Visión</p> <p>Todos los actores deben involucrarse en su redacción y todos deben conocer y comprender lo que dice en la formulación de la Misión</p> <p>Especificar principalmente algunos que se atenderán en el periodo de vigencia del PEI.</p>
	Objetivo General Meta General	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se determina el objetivo general y la meta a ser alcanzada al término del PEI.</li> </ul>	Resultado del diagnóstico general en la dimensión pedagógica.

3-OPERATIVO	Dimensión Pedagógica Proyecto Curricular Institucional (PCI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del Proyecto</li> <li>Diagnóstico</li> <li>Caracterización de la población escolar</li> <li>Objetivo y Meta General</li> <li>Objetivos y Metas específicas</li> <li>Diseños curriculares adecuados</li> <li>Lineamientos metodológicos</li> <li>Plan de estudio adecuado</li> <li>Lineamientos de evaluación</li> <li>Lineamientos de acompañamiento</li> <li>Plan de ejecución</li> </ul>	Producto de reuniones técnicas de directivos y docentes.
	Proyecto Comunitario (PC) Proyecto de Gestión (PG)	Denominación del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentación del Proyecto (Problema principal de PEI)</li> <li>Caracterización de la población beneficiaria.</li> <li>Objetivo General</li> <li>Objetivos específicos</li> <li>Meta específica</li> <li>Estrategias de acción</li> <li>Actividades principales</li> <li>Cronograma</li> <li>Recursos humanos y materiales</li> <li>Evaluación</li> </ul>	Su elaboración es realizada en mesa de trabajo con el equipo de gestión y debe estar vinculado al PEI y PCI.
	Plan Plurianual	<b>ELEMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo general</li> <li>Meta general</li> <li>Objetivos específicos</li> <li>Metas específicas</li> <li>Actividades principales de PG, PC y PCI</li> <li>Cronograma</li> </ul>	Sistematización de objetivos, metas específicas y actividades principales correspondiente a cada uno de los proyectos para cronometrarlas y distribuir las para su ejecución en periodo de implementación del PEI.
	Plan Operativo Anual (POA)	<b>ELEMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos específicos</li> <li>Actividades principales</li> <li>Actividades concretas</li> <li>Cronograma mensual</li> <li>Recursos</li> <li>Responsables</li> <li>Evaluación (indicadores, medios de verificación)</li> </ul>	Se requerirá considerar todas las actividades concretas que colaboren al logro de los objetivos específicos determinados en cada uno de los proyectos.
	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso anual estimado</li> <li>Clasificación de gastos en corrientes y capital</li> <li>Costo total de POA</li> </ul>	Se presupuestarán los POA.
	Evaluación y Monitoreo participativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>De proceso</li> <li>De producto</li> <li>Aplicación de instrumento, conclusión, informe final</li> </ul>	Se verifican indicadores de avances y resultados establecidos en las metas. Se elabora informe final del PEI.
4-ANEXO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz FODA</li> <li>Árbol de problemas</li> <li>Árbol de soluciones</li> <li>Instrumentos de evaluación</li> <li>Formularios de presupuesto</li> </ul>		

### 3. ESQUEMA DE ELABORACIÓN DEL PEI



A continuación se detallan los pasos a seguir para la elaboración participativa del PEI.

**El primer paso** es realizar una mirada hacia la visión y la misión de la institución.

**El segundo paso** es realizar una revisión minuciosa de la realidad institucional a través del diagnóstico, utilizando las técnicas FODA y Árbol de Problemas u otras que los actores creen conveniente y que les ayude a determinar el problema principal en la dimensión pedagógica.

**El tercer paso** consiste en establecer el objetivo general del PEI y la meta a ser alcanzada al término del mismo.

**El cuarto paso** consiste en elaborar los diferentes proyectos enmarcados en las diferentes dimensiones de la gestión, los cuales incluyen sus objetivos específicos y sus metas específicas.

**En el quinto paso** se diseña el Plan Plurianual que contiene datos extraídos de los proyectos: objetivo general, meta general, objetivos específicos, metas específicas, actividades principales y cronograma.

Este plan constituye la base para elaborar el POA del primer año con el presupuesto. Todo esto conlleva a una evaluación de medio término y evaluación final; para posteriormente planificar el POA de año 2 y así sucesivamente hasta llegar al año 5 de ejecución del PEI.

**En el sexto paso** se realiza la evaluación final del proyecto al término de los 5 años de implementación con criterios e indicadores preestablecidos que evidencien el logro del objetivo y la meta general, y la solución a la problemática detectada en la dimensión pedagógica.

## 4. VISIÓN Y MISIÓN

### 4.1 Visión

La visión es como una fotografía del futuro, generalmente a largo plazo (5 a 10 años). Nos orienta hacia lo que queremos lograr, sin ella no podríamos encaminar nuestras acciones.

Una visión bien elaborada es:

- Construida en forma participativa.
- Formulada en forma clara y específica.
- Coherente con el Plan Nacional y Departamental.
- Equilibrada entre lo ambicioso y realista.
- Comprendida por todos los miembros de la comunidad educativa.

- Positiva e inspiradora.
- Enfocada al objetivo final, a lograrlo respondiendo a las demandas de los beneficiarios.
- Expresada en términos de cambio a largo plazo, según el deseo de los miembros de una institución.
- Aquella que tiene como sujeto principal al alumno y/o escuela, y expresa el tipo de persona que desea formar.

## 4.2 Misión

La misión es el propósito principal, es la razón de ser de la institución; es el compromiso que se asume en el día a día, de ahí que tanto la visión como la misión deben encontrarse en absoluta armonía y coherencia. La misión es una declaración del compromiso institucional ante la comunidad en la que se encuentra.

Una misión bien elaborada debe:

- Ser coherente con la visión de la institución.
- Expresar el propósito de la institución, las necesidades que satisface y los beneficiarios.
- Abarcar a todas las funciones de los actores, planes, objetivos y estrategias institucionales.
- Responder a preguntas relacionadas con la escuela en general.
- Responder a las demandas de los beneficiarios.
- Ser construida y comprendida por todos los miembros de la comunidad educativa.

### Ejemplo de visión y misión:

#### **Visión**

Institución formadora de niños en educación integral, conforme a las exigencias de un mundo globalizado y a las potencialidades de cada uno. Desarrolla en ellos un espíritu crítico, reflexivo, creativo, innovador, democrático y participativo para insertarse a la sociedad como ciudadanos patrióticos con valores éticos, morales y culturales.

#### **Misión**

Institución que propicia en los niños una conciencia acorde a las realidades sociales, desarrolla sus capacidades conforme a sus potencialidades para que asuman una actitud crítica, democrática y participativa, en una sociedad multicultural.

## 5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 5.1. Conceptualización

Es el conocimiento de la situación presente en el interior y en el entorno de una institución. “Es un proceso de indagación, de búsqueda de datos de distintas naturalezas: positivos, negativos, cualitativos, cuantitativos, objetivos, subjetivos, coyunturales, estructurales, locales y jurisdiccionales”<sup>5</sup>.

El diagnóstico institucional contiene además informaciones necesarias y oportunas para el Proyecto Curricular Institucional (PCI).

- El diagnóstico de la realidad institucional permite conocer acerca de cómo está la institución en sus diferentes dimensiones, permite recopilar información actualizada y veraz del estado real y potencial de la misma.
- Este diagnóstico institucional debe poner énfasis en el aspecto pedagógico a fin de identificar todos aquellos elementos que puedan influir de manera directa en los resultados esperados. Debe ser un proceso dinámico y continuo que dibuje la práctica educativa tal como es, hecho que permitirá arrojar como resultado las necesidades educativas de los estudiantes, para luego establecer estrategias de intervención efectiva y oportuna.
- Para realizar el diagnóstico institucional conviene preguntarse, por ejemplo ¿cuáles son las características de la institución?, ¿con qué se cuenta, qué falta, qué se tiene, qué obstaculiza la acción?, ¿cuáles son los problemas que exigen urgente solución y que la institución puede resolver?, ¿qué valores, recursos, características están presentes o faltan en la institución; y son necesarias para el logro de los objetivos?, entre otros.
- Pero, ¿cómo se realiza este tipo de diagnóstico? Teniendo en cuenta los objetivos de dicho diagnóstico y la población a quien va dirigida (equipo directivo, plantel docente, equipo administrativo y de apoyo, estudiantes, familia y comunidad), se debe construir criterios e indicadores de calidad.

<sup>5</sup> Bastión, Virginia y Ferreyra, Horacio. “Plan Educativo Institucional”, 1998

## **Importancia del diagnóstico institucional**

Es importante partir del diagnóstico institucional porque permite a la comunidad educativa conocer la situación actual de la escuela teniendo en cuenta las dimensiones de la gestión escolar: Pedagógico Curricular, Comunitaria, Administrativo Financiera y Organizacional Estructural.

El conocimiento de la realidad a través del diagnóstico institucional brinda la posibilidad de identificar las fortalezas, las limitaciones, los recursos, entre otros; como también detectar los problemas existentes y sus causas; de manera a definir objetivos, metas y acciones que encaminen a la institución a solucionarlos y a la mejora de la situación actual.

El diagnóstico requiere de un proceso metodológico que implica tiempo y análisis, pues constituye la base de todo proyecto y debe estar bien elaborado para obtener el éxito del mismo.

## **5.2. Etapas de la implementación**

### ***(1) Etapa de preparación:***

Es el momento de recolección de los datos generales de la institución atendiendo a todas las dimensiones de la gestión escolar: matrícula, datos estadísticos, resultados de exámenes, etc. Una vez definidos los criterios e indicadores, se procede a determinar las técnicas y los instrumentos más adecuados para recopilar la información, así como las fuentes de información.

### ***(2) Etapa de análisis y profundización:***

Es el momento de analizar los datos obtenidos, con el fin de determinar las limitaciones, posibilidades, recursos y fundamentalmente detectar el problema principal y sus causas.

### ***(3) Etapa de comunicación:***

Es el momento de dar a conocer la conclusión del diagnóstico, que generalmente constituye la base para la justificación en un informe y posteriormente se difunde mediante murales, trípticos, reuniones, medios radiales, televisivos, etc.

### 5.3. Técnica de Análisis Institucional para el diagnóstico

Pasos	Actividad	Participantes
Recolección de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recabar los datos generales de la escuela como rendición de cuentas públicas de años anteriores.</li> </ul>	Directivos con representantes de todos los estamentos (EGIE).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de estadísticas, planillas de calificaciones, cuadro de rendimiento académico, etc.</li> </ul>	Directivo y Docentes.
Análisis institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión de orientación.</li> </ul>	Directivos con representantes de todos los estamentos.
Identificación del problema principal y sus causas.	a. Elaboración de la matriz FODA por actor. Análisis Documental.	Cada estamento (grupo de padres de familia, directivos, docentes, alumnos).  Equipo Técnico.
	b. Organización y profundización de la matriz FODA.	Directivos, representantes de todos los estamentos y otros miembros de la comunidad educativa.
	c. Elaboración del árbol de problemas y soluciones.	Directivos, representantes de todos los estamentos y otros miembros de la comunidad educativa que participaron del taller de elaboración de la matriz FODA.
Elaboración de las estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de los factores internos y externos para el cruce.</li> <li>Cruce de los factores de la matriz FODA.</li> </ul>	Directivos con representantes de todos los estamentos.
Resumen del diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del resumen del diagnóstico institucional para la justificación del PEI.</li> </ul>	Directivos con representantes de todos los estamentos.

Si bien el diagnóstico analiza la situación institucional desde las 4 dimensiones de la gestión, la problemática priorizada debe recaer en la dimensión pedagógica considerando la función social que cumple la institución educativa, las demás serán atendidas desde sus respectivos proyectos en función a la problemática principal.

## 6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL PARA EL DIAGNÓSTICO

### 6.1. Técnica de Análisis

Para el diagnóstico se sugiere la utilización de tres técnicas, FODA para el análisis institucional, Árbol de Problemas para la detección de las situaciones negativas y el análisis documental para la elaboración del informe cuali-cuantitativo en la dimensión pedagógica que posteriormente podrán ser solucionadas mediante un proyecto.

#### *a) FODA*

Es una técnica sencilla que permite conocer y analizar la situación actual interna y externa de la institución educativa, con el fin de obtener estrategias para lograr los objetivos propuestos a largo plazo. Su utilización da la posibilidad a que todos los actores educativos participen brindando sus percepciones acerca de la realidad de la escuela. La abreviatura FODA procede de cuatro factores situacionales en el contexto de una institución: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

#### *b) Árbol de problemas*

Es una técnica que se implementa para identificar una situación negativa, luego convertirlas a situaciones positivas utilizando el Árbol de Soluciones que posteriormente facilitará la elaboración de proyectos en las diferentes dimensiones. En él se expresa el encadenamiento de causas, consecuencias y/o efectos, que son las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema actual, permitiendo al equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del Proyecto; esta clarificación de la cadena de problemas orienta la planificación del proyecto y el monitoreo del mismo durante su ejecución; y una vez terminado facilitará la evaluación para determinar si los problemas han sido resueltos o no.

#### *c) Análisis Documental*

Con esta técnica se pretende determinar la problemática existente en la dimensión pedagógica, los documentos que pueden ser analizados son los cuadros estadísticos de matriculación y rendimiento académico los cuales demuestran los resultados del servicio educativo brindado por la escuela. El análisis debe ser realizado técnicamente por el equipo Directivo y docente de la institución y abordados en el Proyecto Curricular Institucional (PCI).

### 6.2. Recolección de datos generales

Los directivos con los representantes de todos los estamentos, reúnen los datos existentes en la institución como matrícula, rendimiento de todas las áreas académicas, también resultados de las evaluaciones externas, etc. La institución que haya realizado una rendición de cuentas públicas en el año anterior debe contar con los resultados que se han obtenido. De no haber pasado por el proceso, la institución debe contar con la evaluación del PEI anterior, pues da cuenta de los cambios que se han logrado y los que aún deben darse para mejorar la gestión de la escuela.

Si no cuenta con ninguno de los datos mencionados previamente, la escuela puede iniciar la recolección de los mismos, partiendo de los criterios de las dimensiones de la gestión escolar establecidos en el “Término de referencia, rendición de cuentas públicas de las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades”. Ver tema sobre rendición de cuentas públicas.

### 6.3. Análisis institucional

#### *a) Reunión de orientación*

Posterior a la recolección de los datos generales de la escuela, los directivos se reúnen con los representantes de todos los estamentos con el fin de compartir las informaciones obtenidas y planificar un taller participativo para la elaboración de la matriz FODA por actor, donde cada representante realizará un encuentro con sus pares, cumpliendo el rol de facilitador. Para ello, es necesario que este equipo de trabajo se capacite para la utilización de esta técnica, realizando lecturas y prácticas para la elaboración, de manera a liderar los encuentros y lograr una mayor comprensión sobre el tema.

#### *b) Elaboración de la matriz FODA por actor*

En el taller por actor, se presentan los datos generales de la institución (resultados obtenidos en la rendición de cuentas públicas y la evaluación del PEI anterior). Partiendo de esta información, de los conocimientos de cada participante y principalmente de la visión de la escuela, se analiza la situación actual interna y externa de la institución a través de la técnica FODA.

Para analizar la situación interna de la escuela se identifican los siguientes factores:

- **Las Fortalezas (F);** son las condiciones o recursos que están dentro de la institución, favorecen el desarrollo de actividades y logros de los objetivos.
- **Las Debilidades (D);** son las condiciones inadecuadas que se encuentran al interior de la institución, dificultan el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos para alcanzar la visión y misión.

Estos factores dan cuenta de las condiciones favorables o desfavorables de la institución en cuanto a los recursos humanos, organizacionales, financieros, informativos, materiales, etc.

Por ejemplo, si una institución determina que su objetivo en cinco o a diez años es convertirse en “la mejor institución educativa de la comunidad”, ha establecido una visión de un futuro que le facilitará demarcar los requerimientos y las actividades necesarias para lograrlo, considerando los recursos y las características con que cuenta la misma. Ante esto, realiza un análisis teniendo en cuenta los factores internos como presentamos a continuación.

### Ejemplo: Análisis de la situación interna

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Es una institución oficial y cuenta con profesores titulados con rubros.</li><li>2. Tenemos aulas en buenas condiciones.</li><li>3. Contamos con una cancha amplia.</li><li>4. Se realizan círculos de aprendizaje.</li><li>5. Contamos con la conformación de la ACEs.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Los docentes no utilizan técnicas adecuadas.</li><li>2. Bajo rendimiento de los niños en el área de Matemática.</li><li>3. Bajo rendimiento en Comunicación.</li><li>4. Poco acompañamiento de los padres en las tareas de los alumnos.</li><li>5. No se cuenta con materiales didácticos disponibles.</li><li>6. Poca participación de los padres en las actividades extracurriculares.</li><li>7. Fondos insuficientes para cubrir los gastos de la escuela.</li><li>8. Disminuye la cantidad de alumnos matriculados.</li><li>9. No hay un seguimiento al aprendizaje de los alumnos.</li><li>10. Los docentes y directivos no articulan su trabajo.</li><li>11. No hay comunicación entre docentes y directivos.</li></ol>

Para analizar la situación externa de la institución se identifican los siguientes factores:

- **Las Oportunidades (O);** son hechos o situaciones que están presentes en el exterior de la institución educativa y que pueden generar acciones alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma.
- **Las Amenazas (A);** son hechos o situaciones que están presentes en el entorno de la escuela y pueden dificultar el logro de la visión y misión.

La situación externa se refiere a las condiciones socioeconómicas, culturales de la comunidad o familia de los alumnos de la institución educativa, el estado de las instituciones oficiales o privadas, empresas u ONGs etc., que existen en la zona.

### Ejemplo: Análisis de la situación externa

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La comunidad y las autoridades locales tienen una buena referencia de la escuela.</li><li>2. Tenemos el centro de salud que apoya la educación.</li><li>3. Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos.</li><li>4. La Supervisión Pedagógica brinda capacitaciones según la necesidad de las instituciones a su cargo.</li><li>5. Donaciones de materiales didácticos por OGs y ONGs.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Existe otra institución cercana que cuenta con un buen nivel de rendimiento académico en todas las áreas.</li><li>2. Bajo nivel económico de las familias de los alumnos.</li></ol>

### Organización y profundización de la matriz FODA

Una vez que los actores realizaron el análisis institucional a través de la técnica FODA, el equipo directivo se reúne con los representantes de todos los estamentos, para organizar y profundizar los datos obtenidos en la matriz FODA por actor.

Para la organización se integran los trabajos realizados por cada actor en una sola matriz, unificando aquellos factores similares e identificando las dimensiones de la gestión escolar a las cuales corresponden cada factor interno y externo.

La profundización implica ampliar la información obtenida en la matriz FODA incluyendo porcentajes o cantidades a los factores identificados, a partir de los datos generales recabados de la institución. Por ejemplo: si entre los factores internos se encontró como una debilidad que “los docentes no utilizan técnicas adecuadas”, este factor debe ser ampliado identificando la cantidad o porcentaje de docentes que presentan esta dificultad a través de los registros de observación, plan diario, etc.

También se identifican aquellos factores internos y externos que necesitan una mayor investigación. Por ejemplo: si en la matriz FODA se observa como una debilidad “poco acompañamiento de los padres en las tareas de los alumnos”, y si en los datos generales recabados al inicio del diagnóstico, no existe una mayor información sobre el porcentaje real de asistencia de estos actores y las razones del poco acompañamiento, se debe investigar sobre estos puntos utilizando técnicas de recolección de datos (encuesta, entrevistas, etc.) que nos permitan tener un mayor conocimiento sobre esta realidad y determinar la magnitud del problema. Todo esto debe ser incluido en la matriz FODA, de manera a contar con un diagnóstico acabado. Una vez culminada la misma se realiza la detección del problema principal y las causas.

## Ejemplo: Matriz FODA unificada

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1. Es una institución oficial y cuenta con el 100% de los profesores titulados con rubros. (A)	1. El 70% de los docentes no utilizan técnicas adecuadas. (P)
2. Tenemos todas las aulas en buenas condiciones. (A)	2. Poca actualización pedagógica del 50% de los docentes. (P)
3. Contamos con una cancha amplia. (A)	3. Poca práctica de innovaciones pedagógicas (de un 70% de los docentes). (P)
4. Se realizan círculos de aprendizaje una vez al mes. (O)	4. Pocos materiales didácticos disponibles en la biblioteca. (A)
5. Contamos con la conformación de la ACEs y diez miembros activos. (O)	5. Bajo rendimiento de los niños en el área de Matemática, 20% de aplazados y 5% con nota 2, en los tres ciclos de la EEB (P)
6. Tenemos mecanismos de comunicación entre las ACEs y los directivos, una reunión informativa al mes. (O)	6. Bajo rendimiento en Comunicación 20% de aplazados y 40% con nota 2 en los tres ciclos. (P)
7. Se cuenta con un reglamento institucional. (O)	7. Los alumnos tienen dificultad en comprensión lectora en los tres ciclos (se necesita investigar más). (P)
8. Cuenta con equipo técnico; como coordinador por ciclo. (P)	8. Tenemos muchos niños que no escriben bien en los tres ciclos (se necesita investigar más). (P)
	9. Poco acompañamiento de los padres en las tareas de los alumnos (se necesita investigar más). (C)
	10. Poca participación de los padres en las actividades extracurriculares (se necesita investigar más). (C)
	11. Los padres de familia no tienen interés en las actividades escolares (se necesita investigar más). (C)
	12. Fondos insuficientes para cubrir los gastos de la escuela. El egreso de la institución supera en un 10% al ingreso anual.(A)
	13. Disminuye la cantidad de alumnos matriculados en un 1% cada año. (A)
	14. Todos los docentes de los grados no articulan su trabajo para el seguimiento del aprendizaje de los alumnos. (O)
	15. Poca seguimiento al aprendizaje de los alumnos por parte de todos los docentes. (P)
	16. No hay comunicación entre los docentes y los directivos. (O)
	17. 5 de 20 docentes llegan tarde y salen temprano.(A)
	18. No se pueden desarrollar suficientemente todos los contenidos de las asignaturas en todos los grados. (P)
	19. Según el resultado de observación de clases, todos los docentes no hacen una buena distribución del tiempo para el desarrollo de las asignaturas. (P)
	20. Los niños no tienen muchas ganas de aprender (se necesita investigar más). (P)
	21. Aumentan los alumnos aplazados (1%), repitentes (1%) y desertores (0,5%) cada año. (A)
	22. Perdimos 50 días clase en el año por diferentes motivos: jornadas, huelgas, lluvia, asueto, fiestas de la comunidad. (A)

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La comunidad y las autoridades locales tienen una buena referencia de la escuela.</li> <li>2. Tenemos el centro de salud que apoya la educación.</li> <li>3. Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos.</li> <li>4. La Supervisión Pedagógica brinda capacitaciones según la necesidad de las instituciones a su cargo.</li> <li>5. Donaciones de materiales didácticos por OGs y ONGs.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe otra institución cercana que cuenta con un buen nivel de rendimiento académico en todas las áreas.</li> <li>2. Bajo nivel económico de las familias de los alumnos.</li> </ol>

**P**= Dimensión Pedagógico Curricular; **O**= Dimensión Organizacional Operativa; **C**= Dimensión Comunitaria; **A**=Dimensión Administrativo Financiera.

El cuadro anterior presenta un ejemplo de la matriz FODA unificada (no culminada) desde el trabajo de cada actor, con mayores datos sobre los factores internos y externos encontrados, la identificación de aquellos que necesitan ser investigados por la comunidad educativa y la determinación de las dimensiones a las cuales corresponden.

### Elaboración de estrategias a través del cruce de factores

Las estrategias son una serie de actividades organizadas que constituye el plan general que organiza y dan sentido al conjunto de actividades que permiten alcanzar los objetivos propuestos<sup>6</sup>. El cruce de factores permite la elaboración de cuatro tipos de estrategias F/O, D/O, F/A, D/A.

- **La estrategia F/O:** es el uso de las Fortalezas de la institución con el propósito de aprovechar las Oportunidades que brindan el entorno para consolidar y/o ampliar las Fortalezas de la escuela.
- **La estrategia D/O:** tiene como propósito supervisar las debilidades del centro educativo, aprovechando las Oportunidades; busca utilizar Oportunidades del entorno para resolver Debilidades.
- **La estrategia F/A:** este tipo de estrategia tiene como propósito disminuir al mínimo el impacto de las Amenazas o riesgos que provienen del entorno de la institución valiéndose de las Fortalezas internas de la misma.
- **La estrategia D/A:** tiene como propósito viabilizar acciones de carácter defensivo para disminuir o neutralizar el efecto de las Amenazas a las Debilidades de la institución. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la institución se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades.

<sup>6</sup> En la Escuela Viva trabajamos con Proyecto de Mejoramiento Educativo, Programa Escuela Viva- MEC- Asunción, 2002

Para realizar el cruce, se seleccionan 2 o más factores internos y externos de la matriz FODA, teniendo en cuenta la influencia positiva o negativa en el problema principal. Éstos se colocan en un cuadro de dos líneas verticales y dos columnas horizontales, las Fortalezas y las Debilidades en las líneas verticales, las Oportunidades y Amenazas en las columnas horizontales.

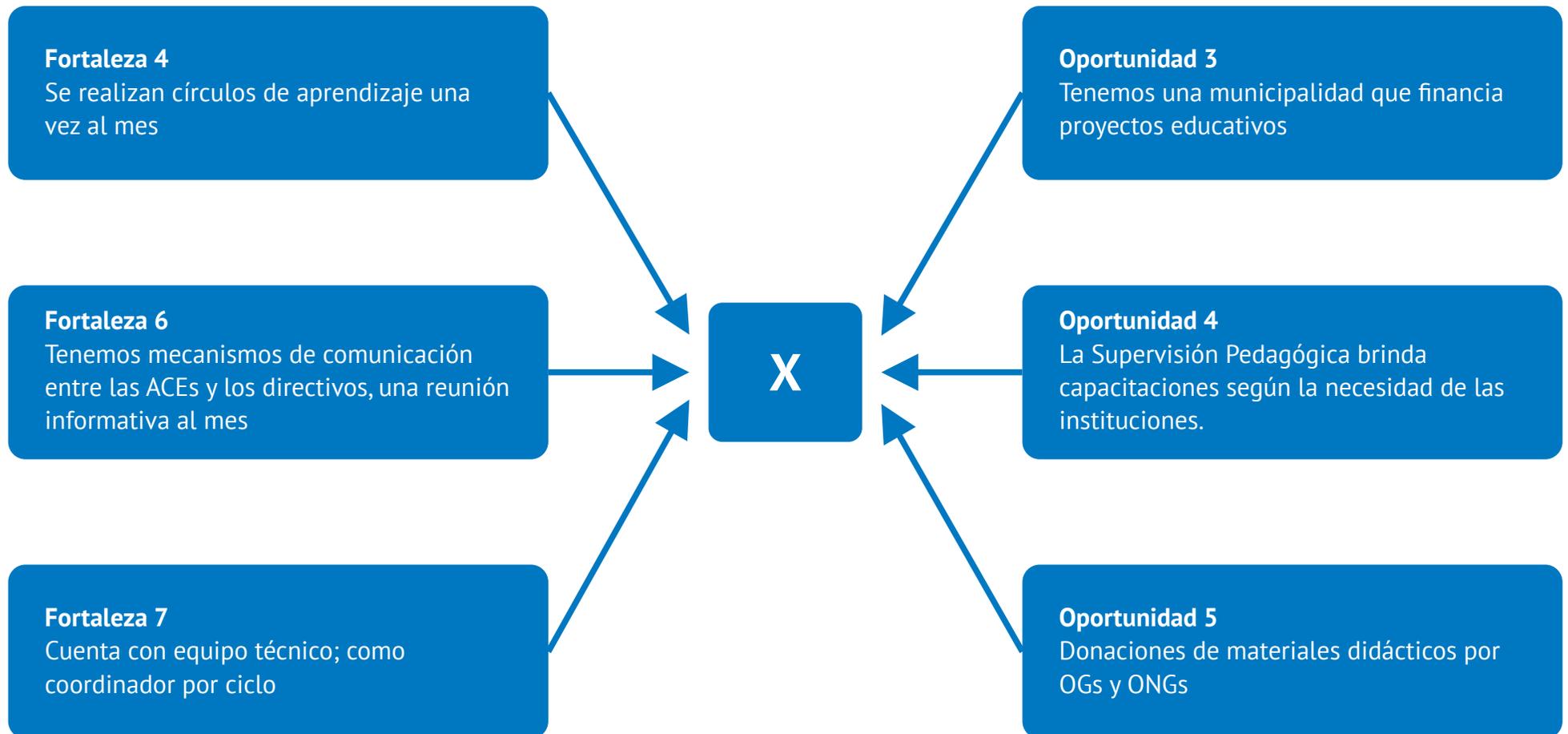
**Ejemplo: Factores internos y externos seleccionados para el cruce**

	Factores Externos	
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<b>Factores seleccionados</b>	O-3; Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos  O-4; La Supervisión Pedagógica brinda capacitaciones según la necesidad de las instituciones.  O-5; Donaciones de materiales didácticos por OG s y ONGs	A-3; En la comunidad existen familias con parásitos  A-5; Hay muchos niños descuidados sin tenerla atención de los padres
<b>Factores internos</b>		
Fortalezas (F)  F-4; Se realizan círculos de aprendizaje una vez a mes  F-6 Tenemos mecanismos de comunicación entre las ACEs y los directivos, una reunión informativa al mes.  F-8; Cuenta con equipo técnico; como coordinador por ciclo		
Debilidades (D)  D-3; Poca práctica de innovaciones pedagógicas por los docentes  D-7; Los alumnos tienen dificultad en comprensión lectora en los tres ciclos  D-11; Los padres de familia no tienen interés en las actividades escolares		

Para elaborar las estrategias se cruzan los factores internos con los externos; las Fortalezas con Oportunidades, Fortalezas con Amenazas, Debilidades con Oportunidades, o Debilidades con Amenazas.

Para la estrategia F/O se seleccionaron 3 Fortalezas y 3 Oportunidades. Se comienza con una Fortaleza “F-4” y se cruzan con todas las Oportunidades seleccionadas: O-3, O-4 y O-5.

**Ejemplo:**



Para la estrategia F/A: cada fortaleza se cruzará con cada amenaza. En la estrategia D/O se cruzarán las debilidades con los dos factores de amenazas seleccionados. La estrategia D/A los tres factores de debilidad con los dos factores de amenaza. Ver cuadro siguiente.

## Ejemplo: Cruce de factores, para la elaboración de estrategias

Opciones de las estrategias por el cruce de factores	Externos			
	Oportunidades (Factores Seleccionados)		Amenazas (Factores Seleccionados)	
<b>Internos</b>	O-3; Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos O-4; La Supervisión Pedagógica brinda capacitación según la necesidad de las institución O-5; Donaciones de materiales didácticos por O.Gs y O.N.Gs		A-3; En la comunidad existen familias con parásitos A-5; Hay muchos niños descuidados sin tener la atención de los padres	
<b>Fortalezas</b>	Ejemplo de Estrategias		Ejemplo de Estrategias	
F-4; Se realizan círculos de aprendizaje 1 vez al mes	x O-3;	Gestionar proyectos de capacitación que sea implementados en el círculos de aprendizaje	x A-3; x A-5;	
	x O-4;	Propiciar las capacitaciones para los docentes por la Supervisión		
	x O-5;	Gerenciar los materiales didácticos innovadores para estudiarlos en círculos de aprendizaje		
IIIIIF-6; 6. Tenemos mecanismos de comunicación entre las ACEs y los directivos, una reunión informativa al mes.	x O-3;	Promocionar un espacio para la comunicación permanente entre la ACEs y la municipalidad	x A-3; x A-5;	Fomentar capacitaciones para padres relacionadas con la salud con la coordinación de directivos, ACEs y Centro de Salud
	x O-4;	Gerenciar recursos destinados a las capacitaciones por la Supervisión		
	x O-5;	Establecer una buena relación entre la institución y O.Gs y O.N.Gs de la comunidad		
F-8; Cuenta con el equipo técnico; como coordinador por ciclo	x O-3;	Gestionar proyectos de la lecto-escritura focalizados en la competencia de los alumnos	x A-3; x A-5;	
	x O-4;	Establecer las mediaciones organizativa y técnica del desarrollo de las capacitaciones colaborando con la Supervisión		
	x O-5;	Gerenciar los materiales didácticos necesarios para el desarrollo del Proyecto Curricular de la lecto-escritura		
<b>Debilidades</b>	Ejemplos de Estrategias		Ejemplos de Estrategias	
D-3; Los docentes no practica innovaciones pedagógicas	x O-3;	Se capacitan por la Supervisión los docentes las innovaciones pedagógicas para practicarlas en su aula	x A-3; x A-5;	
	x O-4;			
	x O-5;			
D-7; Los alumnos tienen dificultad en comprensión lectora en los tres ciclos	x O-3;	Crear el espacio para el desarrollo de la capacidad de la lecto-escritura por la orientación de Supervisión	x A-3; x A-5;	
	x O-4;			
	x O-5;			
D-11; Los padres de familia no tienen interés en las actividades escolares	x O-3;		x A-3; x A-5;	Gerenciar el espacio de capacitación para el acompañamiento a sus hijos en su tarea
	x O-4;			
	x O-5;			

En el cuadro se presentan algunos ejemplos de elaboración de estrategias a partir del cruce de factores y sus fórmulas.

### **c) Identificación del problema principal y sus causas (Técnica Árbol de Problemas)**

Una vez culminada la matriz FODA con los ajustes realizados se presenta a los miembros de la comunidad educativa, y se parte de ella para detectar el problema principal y las causas utilizando la técnica árbol de problemas. Mediante talleres se podrá realizar este paso, buscando las estrategias necesarias para que la comunidad educativa participe en el análisis. Todos los puntos de vistas deben ser considerados, llegando siempre a acuerdos o consensos. Es importante que participe la mayor cantidad de personas que hayan pasado por el proceso del análisis institucional, para que juntas determinen el problema principal de la escuela y tengan una mayor conciencia sobre la situación detectada.

Partiendo del análisis documental realizado por el equipo técnico y de la debilidades detectadas en la matriz FODA, se realiza una lista de las mismas y entre ellas se identifica el problema principal atendiendo a que éste responda a los siguientes criterios, que se presentan en el Manual de orientación de apoyo del Proyecto de la Reforma de la Educación con énfasis en la Educación Media.

- **Problema centrado en la Dimensión Pedagógico-Curricular**, que corresponda a la función de la escuela, como por ejemplo el rendimiento académico.
- **Magnitud de la situación:** es ver la cantidad de personas afectadas por el problema. Por ejemplo si en una institución se encuentra con una matrícula de 100 alumnos, de los cuales existe un 20% de aplazados y 40% con nota 2 en los tres ciclos. En las demás áreas un 5% de aplazados y 15% con nota 2; entonces se deduce que el primer caso responde a un problema principal. También es importante tener en cuenta, que aunque en el rendimiento académico existe un buen nivel en la escuela, la comunidad educativa puede buscar elevarlo aún más para llegar la excelencia académica.
- **Intensidad de la situación:** es grado de perjuicio que causa actualmente la situación- problema. Por ejemplo: la situación de los niños con un bajo rendimiento en el área de Comunicación, hace que muchos docentes se sientan frustrados, los niños presenten dificultades para desarrollar competencias en otras áreas y los padres constantemente desacrediten el trabajo de los docentes.
- **Antigüedad histórica de la situación:** si la situación es nueva o no. Por ejemplo, analizando los datos estadísticos de la institución, la situación de bajo rendimiento en el área de Comunicación ya se ha observado en tres años consecutivos anteriores.
- **Contingencia y pertinencia de la situación:** cuánto representa a la realidad local y si esta situación puede ser atendida desde el centro educativo .Por ejemplo: la mayor parte de la comunidad educativa manifiesta este problema y el rendimiento académico corresponde al centro educativo.

Para elaborar el problema principal no se debe formular como una ausencia de solución o la no existencia de algo, sino determinar concretamente el problema o situación negativa existente. Así se observa en el ejemplo de árbol de problemas, que se ha detectado la situación negativa en el problema principal, pero si se dice “Falta de rendimiento académico” no está formulado correctamente, pues al expresar de esta manera estamos diciendo que no existe un rendimiento, estamos formulando como la ausencia de una solución sin definir concretamente el problema. Para la elaboración de las causas se puede también hacerlo de esta manera.

Una vez detectado el problema principal, se debe encontrar las causas (problemas que llevan a otro mayor) que hacen a esta situación negativa, mirando las debilidades y si es necesario también las amenazas que se encuentran en cada una de las dimensiones analizadas a partir de la FODA, siempre y cuando las mismas afecten al logro de los objetivos y pueden ser minimizadas.

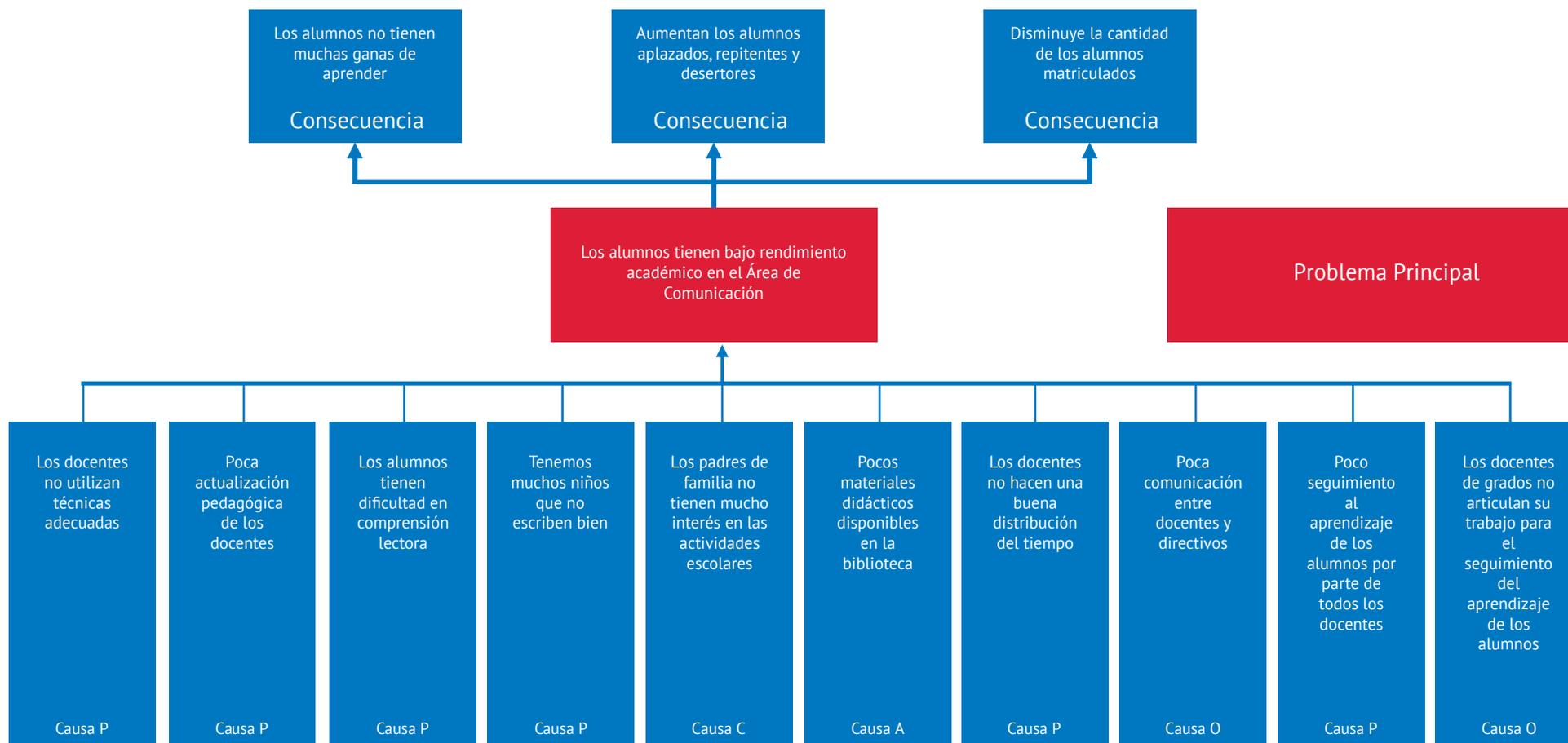
Las causas deben responder a todas las dimensiones de la gestión escolar y desde la realidad de cada uno de los actores educativos, así, si miramos las debilidades en la dimensión Pedagógico-Curricular debemos ver a los docentes, padres y alumnos.

Cuando se determina el problema principal y sus causas, es importante preguntar cuáles son las consecuencias que produce esta situación negativa (problema principal). Teniendo en cuenta el ejemplo, se puede ver que el bajo rendimiento lleva a que los alumnos se aplacen, repitan, deserten, no tengan ganas de estudiar y disminuya la matrícula de la institución.

**Para tener en cuenta:**

- **Problema principal:** situación negativa que se considera de mayor importancia. Aquel del cual la escuela puede hacerse cargo.
- **Causas:** conjunto de situaciones negativas interrelacionadas que generan el problema principal.
- **Consecuencias (efectos):** constituyen situaciones negativas que surgen a partir del problema principal.

## Ejemplo: Árbol de problemas



**P=** Dimensión Pedagógico Curricular; **O=** Dimensión Organizacional Operativa; **C=**Dimensión Comunitaria; **A=**Dimensión Administrativo Financiera.

## 7. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS

### 7.1. Elaboración de Objetivo General

**El objetivo general** es un enunciado global sobre los resultados finales que se pretende alcanzar en cinco años.

A partir del problema principal detectado en el diagnóstico, se formula el objetivo general en términos operativos o de solución incluyendo las variables que se desean medir.



Mirando el diagnóstico, se observó que esta situación se da en los tres ciclos de la EEB. Por ello, al formular el objetivo general se determina la población que será beneficiada.

Para determinar si éste será el objetivo general del PEI, se debe atender que responda a los siguientes criterios:

- Coherencia con la visión y misión del PEI.
- Coherencia con el problema principal.
- Expresa la solución al problema principal.

Deben participar todos los actores, pues uno de los factores que influye en el éxito del proyecto es que el objetivo general motive a las personas para involucrarse en las acciones.

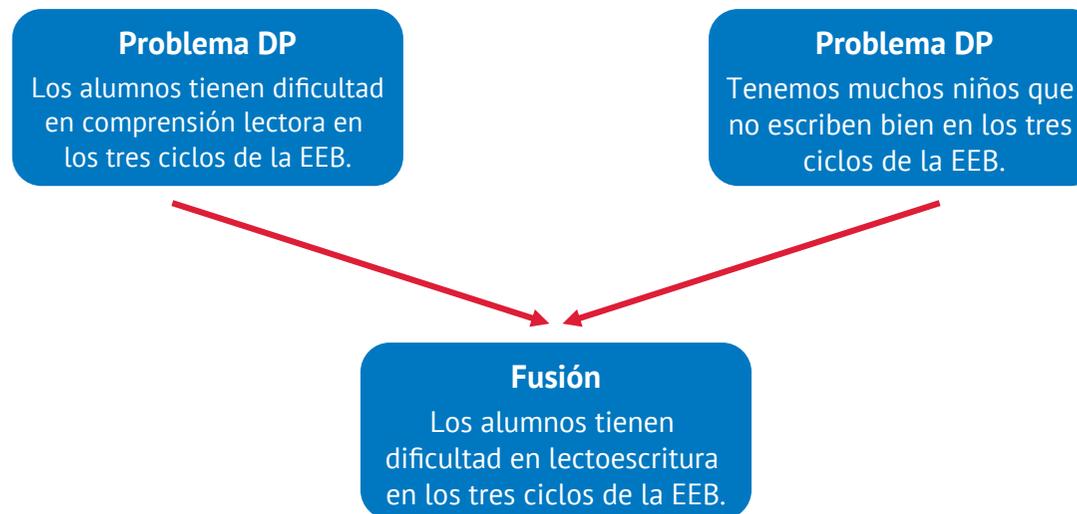
## 7.2. Elaboración de Objetivos Específicos

Los **objetivos específicos** representan las grandes líneas de acción que se realizan en los sub proyectos de las dimensiones de la gestión para alcanzar el objetivo general.

Para elaborar los **objetivos específicos** se atiende la problemática según las dimensiones correspondientes de la gestión para expresarlos en forma de solución, teniendo en cuenta lo siguiente: para su determinación correcta, se fusionan y/o priorizan, si es necesario.

Para la fusión, se identifican aquellos problemas que tienen una estrecha relación entre sí. Tomamos el siguiente ejemplo:

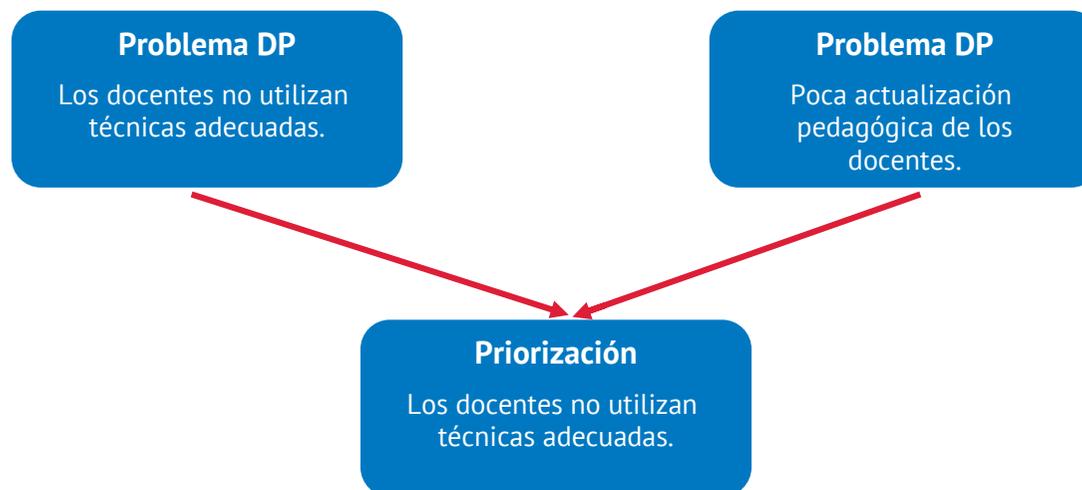
Los dos problemas se relacionan, pues se tratan de capacidades que deben adquirir los niños en el área de Comunicación y pueden ser fusionadas.



**DP= Dimensión Pedagógica**

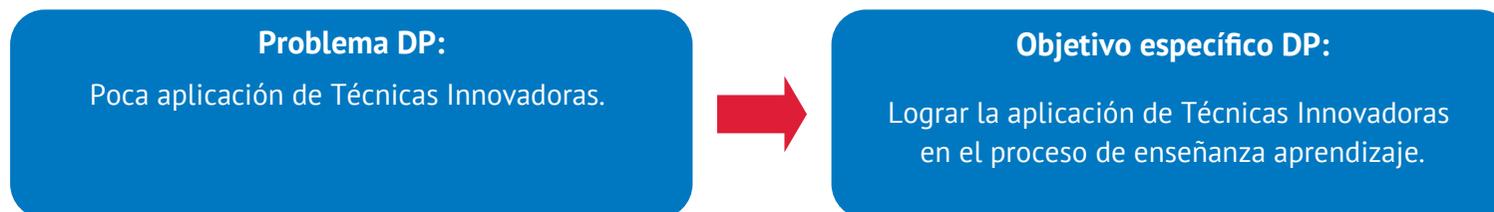
La fusión permitirá que las situaciones negativas de los dos problemas sean atendidas mediante la elaboración y cumplimiento de un objetivo específico.

- Para la priorización de los problemas, se seleccionan aquellos que se relacionan y no puedan ser fusionados. Se elegirá uno de ellos, atendiendo a que éste tenga una gran influencia en el problema principal y que focalizándolo, se solucionarán las demás problemáticas. Ver el ejemplo:

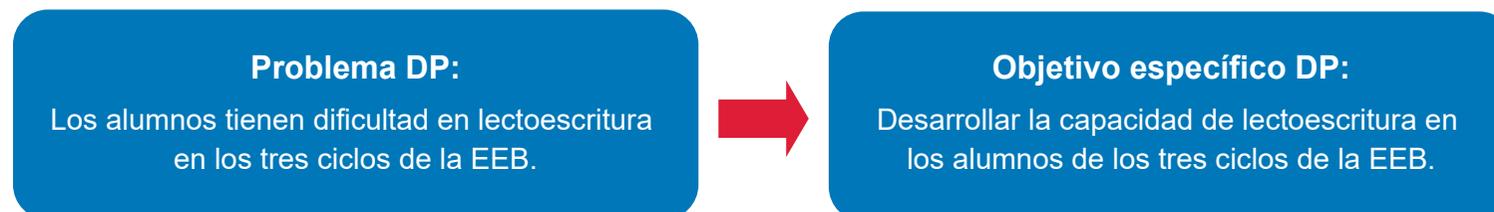


Tomando estos dos ejemplos, se priorizará, eligiendo el segundo problema, pues la no actualización de los docentes, hace que estos actores en su práctica apliquen técnicas inadecuadas. El problema seleccionado, al convertirse en objetivo específico, permite realizar acciones de actualización y seguimiento a la práctica docente, y con esto se atendería a otra situación negativa al mismo tiempo. Sin embargo, y atendiendo a las diversas realidades institucionales, se puede priorizar problemáticas, pues actualizando a los docentes se estaría solucionando el problema de la no utilización de técnicas adecuadas.

- Una vez que las situaciones negativas detectadas hayan sido priorizadas y/o fusionadas, se seleccionan aquellas que tienen una gran influencia en la solución del problema principal y se elaboran los objetivos específicos. Veamos el ejemplo:



Mirando el diagnóstico realizado, se observa que esta situación se da en los niños de los tres ciclos de la EEB y teniendo en cuenta la misma se formulan los objetivos específicos en forma de solución, determinando la población a la que se apunta.



Se recomienda elaborar de 3 a 5 objetivos específicos para la dimensión Pedagógico-Curricular y 1 a 2 objetivos (o los que fueran necesarios) para las demás dimensiones: Organizacional-Estructural, Comunitaria y Administrativo-Financiera, teniendo en cuenta que cada objetivo requiere de la ejecución de una serie de actividades. Por ello, es importante hacer una buena selección de los problemas y focalizar al cumplimiento de objetivos con gran influencia en la solución del problema principal.

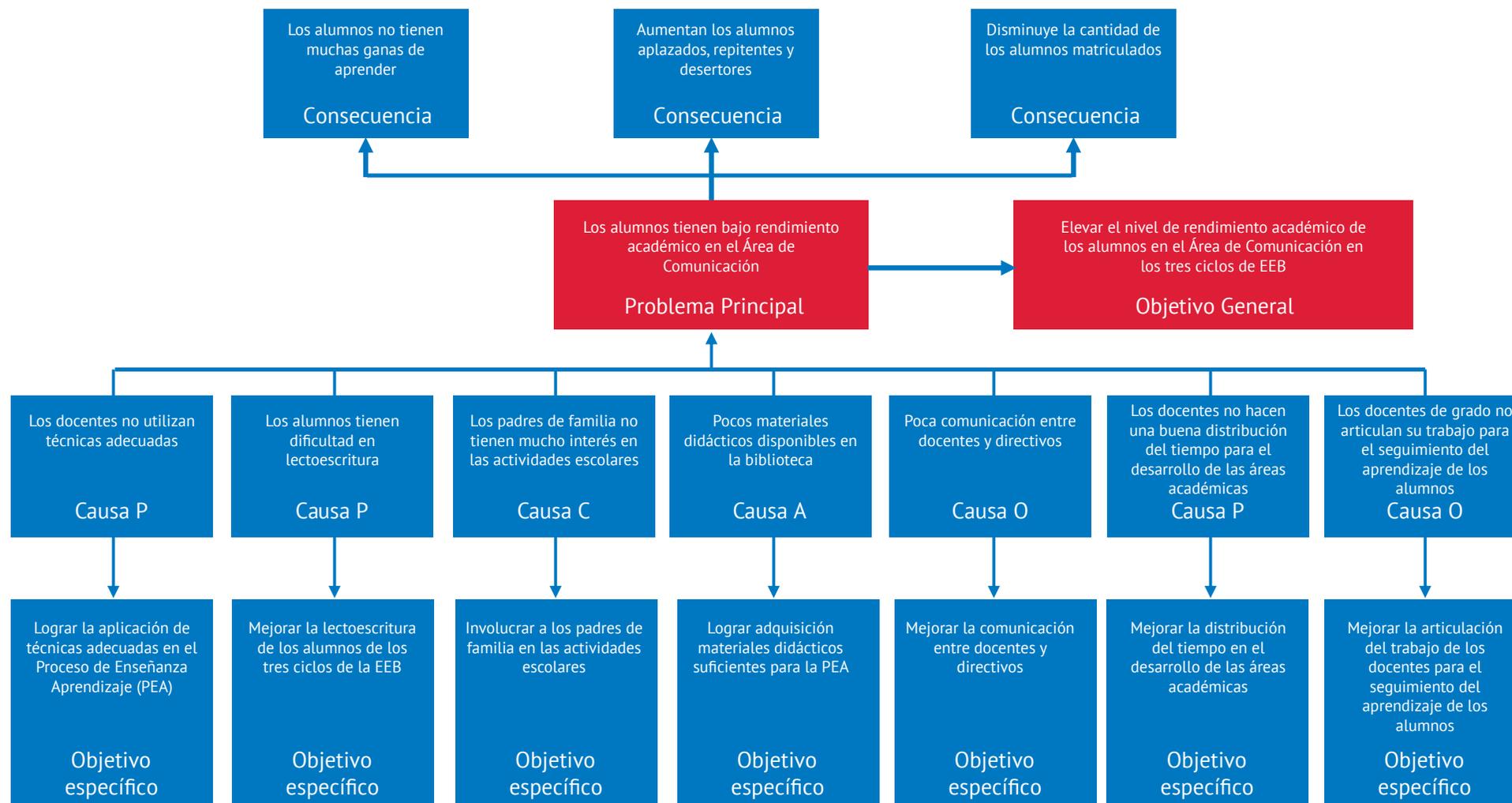
Por otro lado, según la realidad de cada institución, la comunidad educativa puede decidir acerca de la cantidad de objetivos específicos para cada una de las dimensiones, sin perder de vista la influencia en el cumplimiento del objetivo general, la visión institucional y las actividades propias de la escuela.

Para elaborar los objetivos específicos se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Que expresen la solución a los problemas.

Que sean condiciones para lograr el objetivo general.

En el cuadro se presentan algunos ejemplos de elaboración de estrategias a partir del cruce de factores y sus fórmulas.



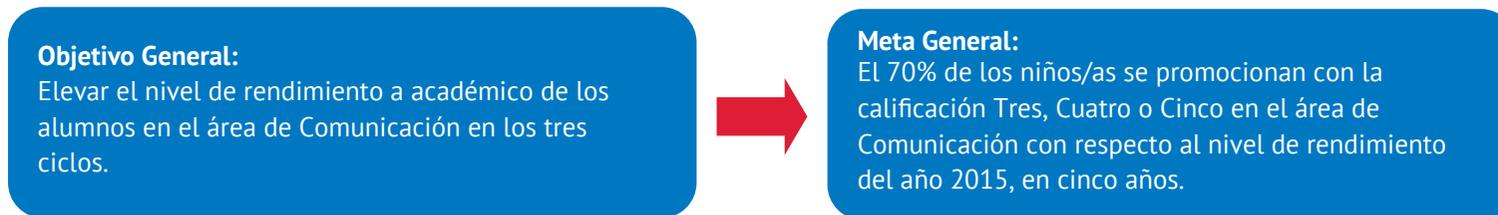
### 7.3. Establecimiento de las Metas

- **Meta general:** esta meta debe responder al objetivo general planteado, en porcentaje que se desea lograr al cabo de 3 a 5 años.
  - **Metas específicas:** deben responder a los objetivos específicos planteados, en porcentaje que se pretenden lograr al cabo de los años de implementación del proyecto.
1. **Meta general:** teniendo en cuenta el objetivo general planteado “Eleva el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos”, se analiza qué es lo que se pretende mejorar, cuánto y en qué tiempo; para el análisis se recurre al diagnóstico institucional.

En el siguiente ejemplo se presenta una manera de formular la meta general, a partir del objetivo general elaborado:

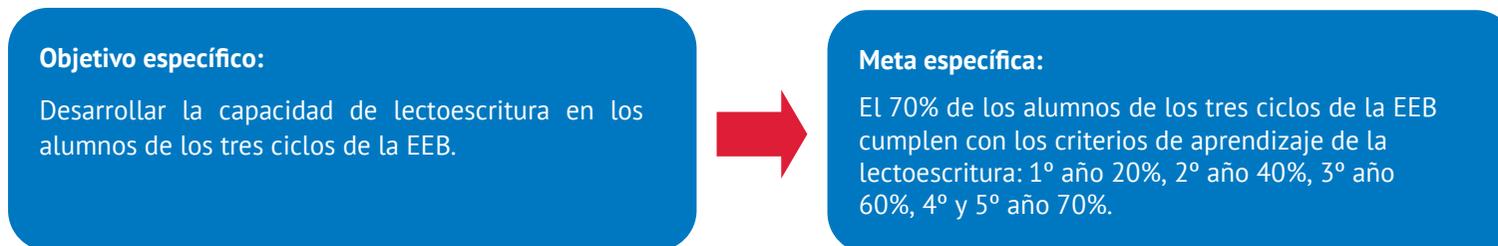
Teniendo en cuenta el diagnóstico, se observa que en el área de Comunicación existe un 20 % de aplazados y 40% con nota 2 en los tres ciclos, un total de 60% con bajo nivel de rendimiento y un 40% con las notas 3, 4, y 5. Con la meta elaborada se pretende que al cabo de 5 años, la población de 40% con notas 3, 4 y 5 aumente un 30% más y disminuya la población con nota 1 y 2.

En este ejemplo se establece el 70% de los niños que se promocionarán con las notas 3, 4 y 5 teniendo en cuenta el total de la población actual. Así se tendrá el 40% con notas 3,4, 5 más el 30% que elevará su rendimiento.



2. **Metas específicas:** para su elaboración se deben tener en cuenta los objetivos específicos, se analiza nuevamente el diagnóstico institucional atendiendo a que describan lo que se desea modificar de la realidad, cuánto y en qué tiempo.

Se siguen los mismos pasos para la elaboración de la meta general

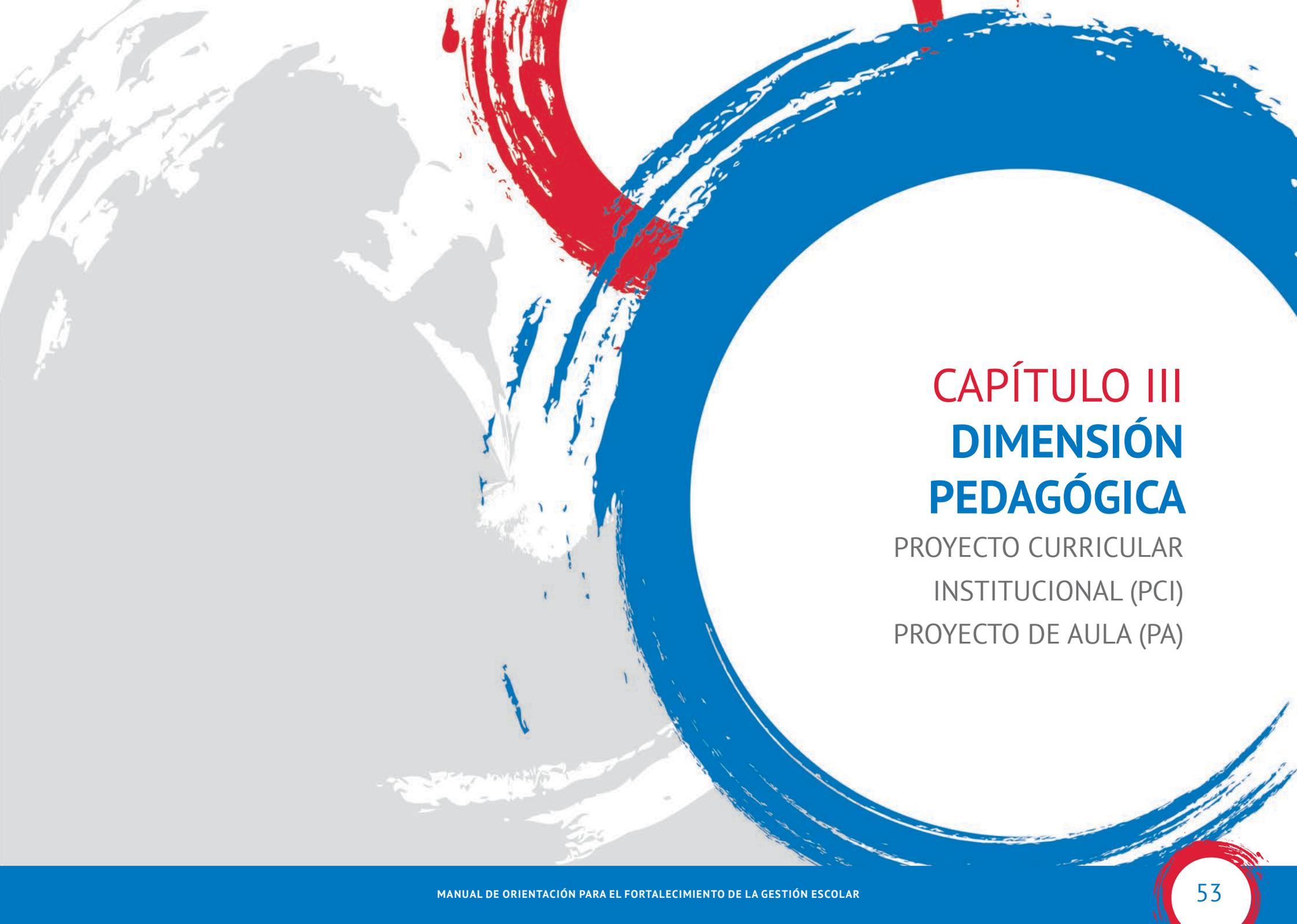


Para elaborar las metas, general y específicas, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- **Cantidad:** define cuánto vamos a cambiar o modificar de una determinada realidad en porcentaje o número, teniendo en cuenta los datos del diagnóstico.
- **Calidad:** indica lo que se mejorará de la realidad en la que vamos a intervenir teniendo en cuenta los objetivos propuestos.
- **Tiempo:** especifica el horizonte temporal en el cual se alcanzarán las metas, se puede expresar en meses y año.

#### 7.4. Criterios para la correcta elaboración de los objetivos y metas

- **Objetivo general y meta:**
  - El objetivo general es establecido a partir del problema principal.
  - La meta del objetivo general es elaborada teniendo en cuenta el diagnóstico institucional.
  - La meta del objetivo general describe en porcentaje o número, el nivel que se pretende lograr en el objetivo general.
  - La meta del objetivo general indica qué se mejorará de la realidad.
  - La meta del objetivo general elaborada es alcanzable para la institución.
- **Objetivos específicos y metas:**
  - Se elaboran a partir de la causa del problema principal.
  - Las metas de los objetivos específicos son elaboradas teniendo en cuenta el diagnóstico institucional.
  - Las metas describen el nivel en que se pretende lograr los objetivos específicos, en porcentaje o número.
  - Las metas de los objetivos específicos indican qué se mejorará de la realidad.
  - Las metas elaboradas son alcanzables.



# CAPÍTULO III DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

PROYECTO CURRICULAR  
INSTITUCIONAL (PCI)  
PROYECTO DE AULA (PA)

# III. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

## 1. PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL (PCI)

### 1.1. Una aproximación conceptual al Proyecto Curricular Institucional (PCI)

Una vez constituido el Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE) se inicia la tarea de construir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la manera más participativa posible<sup>7</sup>. Si bien el EGIE es responsable de las cuatro dimensiones del PEI, una de esas dimensiones, la pedagógica, es responsabilidad exclusiva del equipo directivo y docente de la institución educativa.

En la dimensión pedagógica del PEI, los docentes y directores de la escuela, siendo ellos los técnicos y entendidos de los procesos educativos que ocurren en la institución, reflexionan acerca de los problemas de la enseñanza que enfrentan y que deben tener una solución pedagógica.

La problematización pedagógica es, entonces, una cuestión que atañe a la enseñanza y a los aprendizajes de los estudiantes de la escuela (qué y cómo aprenden, qué dificultades se presentan, qué y cómo se enseña, con qué materiales educativos se cuenta, qué y cuándo se evalúan los aprendizajes, etc.). En ese sentido, en esa problematización no debería centrarse la atención en, por ejemplo, problemas familiares que afectan el aprendizaje de los estudiantes, la alimentación de los niños, la tenencia de útiles escolares, etc.; sino, independientemente de esos factores que indudablemente afectan los procesos de enseñanza aprendizaje, focalizar la atención en cómo se pueden plantear soluciones pedagógicas a los problemas de la enseñanza y del aprendizaje detectados en la escuela.

Esa mirada apuntada a la tarea pedagógica lleva a construir el Proyecto Curricular Institucional (PCI) como una respuesta técnica a los problemas específicos en la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes de una escuela y de un contexto en particular. Esos problemas pueden ser parecidos a los de otras escuelas, pero cada institución y cada grupo de estudiantes tiene sus características peculiares y, por ello, el PCI debe responder a una construcción genuina de cada escuela. Por tanto, cada institución educativa debe contar con su propio PCI.

El PCI es, en la lógica planteada en los párrafos precedentes, una herramienta con que opera la escuela su gestión pedagógica, dotando a ésta de significatividad, pertinencia y relevancia. Esto es, principalmente, porque todo aquello que se plantea en el documento curricular es producto de análisis y reflexiones acerca de lo que verdaderamente conviene para los estudiantes de la escuela.

<sup>7</sup> Es importante destacar que al promover la participación plural en su construcción, la planificación del PEI puede llevar mucho tiempo pues el documento elaborado debe ser el resultado de discusiones, acuerdos, consensos. Si no se discute suficientemente el contenido del PEI puede resultar un instrumento que no compromete a la comunidad educativa en su totalidad o, peor, un documento que se elabora solamente para cumplir con procesos de la burocracia administrativa educacional.

Con esta propuesta se deja de lado aquella clásica percepción de que lo que se enseña en la escuela no es pertinente para una realidad local, al decir, por ejemplo, que el currículum está planteado “para la ciudad”, o “solamente para formar trabajadores asalariados”, o “este currículum es copiado de otros países”, etc. Gracias al PCI, los docentes y directivos de cada institución educativa tienen la posibilidad de interpretar y elaborar el currículum más pertinente para sus estudiantes y, con ello, no solamente se manifiesta la autonomía en la toma de decisiones sino, fundamentalmente, se procura una mayor pertinencia y validez a los contenidos de enseñanza para el desarrollo de las competencias en los estudiantes.

El PCI es, para cada escuela, la concreción de lo que el proyecto curricular nacional plantea como ADECUACIÓN CURRICULAR. En el PCI los directivos y los docentes puntualizan y delimitan los aprendizajes necesarios para sus estudiantes como respuesta a las necesidades detectadas en éstos en un diagnóstico institucional. En efecto, siendo el PCI la adecuación curricular que la escuela ha decidido llevar a cabo, contiene el por qué, el para qué, el qué, el cómo y el cuándo enseñar y evaluar. Es, por tanto, el marco de referencia que sustenta y organiza las prácticas pedagógicas en la institución.

Se reitera que la elaboración del PCI es responsabilidad del equipo docente y directivo de la escuela y, por tanto, en ese proceso no participan los demás agentes del EGIE como, por ejemplo, los padres de familia o los estudiantes. Una vez que el PCI haya sido elaborado y aprobado por todos los docentes y directivos, cada docente se inspira en él para elaborar su Proyecto de Aula (PA).

## 1.2. Características del Proyecto Curricular Institucional (PCI)

**El PCI es un eslabón en el proceso de concreción curricular.** Como se ha ilustrado en el esquema de la página 19, los directivos y docentes de la escuela toman en cuenta el currículum nacional y el currículum departamental, a fin de proponer el desarrollo de competencias y capacidades de la manera más adecuada para responder a los requerimientos de aprendizajes propios de sus estudiantes. El PCI es la concreción curricular en la escuela pero no es aún la concreción en el aula. Este proceso se da en el siguiente eslabón: el Proyecto de Aula (PA).

**El PCI es parte del PEI.** En el proceso de construcción del PEI se realiza el diagnóstico institucional (realizado a través de la técnica del FODA, del árbol de problemas u otra técnica) a través del cual se identifican las dificultades referidas a los aspectos pedagógicos y didácticos. Esas dificultades y/o problemas son las que se atienden, para solucionarlos desde el PCI, mediante acciones enmarcadas, por ejemplo, en la revisión de las prácticas pedagógicas, en el uso de materiales didácticos, en la evaluación de los aprendizajes, en una ordenación y priorización de competencias y capacidades a desarrollar, etc.

**El PCI es único y particular en cada escuela.** La institución educativa es genuina en cuanto al grupo de estudiantes que atiende. Por más que una escuela sea cercana a otra, siempre hay particularidades que la hacen única y, en efecto, el currículum elaborado en el seno de esa institución es exclusivo en cuanto recoge los requerimientos de aprendizaje específicos de sus alumnos. El PCI, en ese sentido, es una marca institucional.

**El PCI enuncia la educación bilingüe.** La planificación curricular y el desarrollo de lo planificado en todo el sistema educativo nacional tienen enfoque bilingüe, en castellano y en guaraní, utilizando éstas como lenguas enseñadas y lenguas de enseñanza. El PCI, consecuente con ese planteamiento, define los lineamientos con los que serán trabajadas tanto la enseñanza de las lenguas como la enseñanza en las lenguas, en la escuela.

**El PCI atiende los componentes académico, local y fundamental del currículum.** El PCI cumple con todas las características del currículum nacional y como éste cuenta con tres componentes, el proyecto curricular institucional también debe reflejar, además del detalle de las competencias y capacidades a desarrollar en los estudiantes, el tratamiento de la relación de la escuela con la comunidad y la definición de los procedimientos para incorporar de manera sustantiva la educación familiar, la educación democrática y la educación ambiental en todos los procesos de la enseñanza aprendizaje.

**El PCI orienta el estilo de trabajo de una escuela.** Con la definición del qué se enseñará en la escuela, cómo se enseñará, cómo se evaluará, etc., se establece los mecanismos genuinos de cada institución acerca de sus procedimientos pedagógicos que, eventualmente, podrían diferir de los planteados por otra escuela y, por tanto, en el PCI se instituye un sello que define la metodología o en el enfoque/paradigma/modelo pedagógico que adopta una escuela en particular y lo hace única.

**El PCI es el centro de la planificación institucional.** Si se considera que el eje principal de toda la actividad escolar es el estudiante, pues éste es quien le da razón de ser a la institución, entonces la planificación del aprendizaje, y con ella la planificación de la enseñanza, es el centro de todas las otras planificaciones de la escuela, como por ejemplo, las que corresponden a las dimensiones comunitaria, organizacional y financiero-administrativa del PEI.

**El PCI procura la calidad educativa.** Si la planificación del currículum a ser desarrollado en la escuela está dotada de pertinencia, al basarse en las demandas de aprendizaje de la comunidad educativa, además de ser relevante para dar respuestas acertadas y adecuadas a los requerimientos de la sociedad local, entonces el PCI es el mejor instrumento y el más tangible para trabajar con propiedad las estrategias que apuntan a la mejora de la calidad del servicio educativo y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

**El PCI es conocido y reconocido por toda la comunidad educativa.** Una vez que el PCI haya sido elaborado, consensuado y aprobado por el equipo directivo y docente de la escuela, debe ser dado a conocer a los demás miembros del EGIE y, posteriormente, comunicar a las autoridades educativas (supervisores técnicos pedagógicos y administrativos y, en caso de requerimiento puntual, a otras instancias superiores). Así mismo, todos los estudiantes y los padres/madres de familia de la escuela deben estar en conocimiento de la existencia de un PCI propio de la escuela.

### 1.3. Elementos constitutivos de PCI

Cada escuela tiene la potestad de diseñar y definir su PCI de acuerdo a los elementos que consideren necesarios incluir. No es necesario que todas las escuelas cumplan con el mismo esquema de PCI. Sin embargo, los elementos básicos que toda planificación curricular institucional debería tener son los siguientes:

- a. **DENOMINACIÓN DEL PROYECTO:** En este apartado debe escribirse el nombre del proyecto. Ese nombre debe referir a la solución que la escuela plantea para los principales problemas de aprendizaje y de enseñanza allí identificados.
- b. **DIAGNÓSTICO:** Es la descripción del problema que da origen al proyecto. El diagnóstico institucional realizado para la elaboración de PEI contiene informaciones necesarias y oportunas para el PCI. Esta información recogida y seleccionada, que hacen referencia a los aspectos pedagógicos curriculares, serán abordadas en este apartado. Es importante recordar nuevamente que estas informaciones las tomamos del diagnóstico trabajado en el PEI, no implica “un nuevo trabajo” de recogida de información, si no escoger aquellas que van a servir de base para la elaboración del PCI. El problema debe referir a los resultados de aprendizaje, a la manera como aprenden los niños, a la manera como los profesores enseñan, etc. Se recomienda centrar la atención en estos problemas y no en, por ejemplo, los recursos para el aprendizaje, la atención de las familias, las carencias de infraestructura, etc. El problema debe ser aquello que los docentes pueden solucionar desde su trabajo habitual.
- c. **CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN ESCOLAR:** En este apartado se describe cómo son los estudiantes de la escuela, qué potencialidades de aprender tienen, qué cuestiones deberían ser cuidadas para favorecer sus aprendizajes, etc. Se describe, también, qué condiciones y posibilidades tienen los profesores y el equipo directivo para desarrollar propuestas curriculares nuevas en relación a las que tradicionalmente se venían desarrollando en la escuela. Esta caracterización socio cultural, lingüística y económica debe ser bien analizada y extraída del componente situacional del PEI.
- d. **OBJETIVO GENERAL:** Enmarcado en la dimensión pedagógica curricular, expresa las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa, responde al problema principal identificado en el PEI a través del diagnóstico. La denominación del Proyecto debe referir al objetivo general.

- e. **META GENERAL:** En este apartado se reescribe el objetivo general, incluyendo plazos para su concreción y porcentaje que se desea lograr al término del PEI.
- f. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** De modo más concreto en relación al objetivo general, en este apartado se formulan de tres a cinco objetivos específicos que refieran a aspectos particulares y delimitados de los propósitos generales del proyecto en la dimensión pedagógica.
- g. **METAS ESPECÍFICAS:** En este apartado se reescriben los objetivos específicos, incluyendo plazos para su concreción y porcentajes de logro por año de ejecución.
- h. **DISEÑOS CURRICULARES ADECUADOS:** Se escribe en este apartado qué capacidades por grado y por área académica, la escuela va a ADAPTAR (en relación con lo propuesto en los programas de estudio) y qué capacidades la escuela va a INCORPORAR (capacidades que no están en los programas de estudio y que son necesarias para su contexto). Las capacidades adaptadas o incorporadas deben estar conformes con el problema identificado en el apartado de Diagnóstico. Además, se debe considerar el tratamiento de los ejes transversales, valores determinados en el marco referencial.
- i. **LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS:** En este apartado se consensuan las estrategias metodológicas a ser utilizadas en el desarrollo de las clases y que serán implementadas como sello de identidad de la escuela. Se sugiere la utilización de las más variadas estrategias de enseñanzas, de modo a lograr con efectividad y eficiencia los aprendizajes.
- j. **PLAN DE ESTUDIO ADECUADO:** En esta sección se enuncia, por ciclo y por grado, el listado de las áreas académicas, al lado de cada una, la carga horaria que la escuela asigna a cada una, atendiendo las adaptaciones e incorporaciones de contenidos, o atendiendo el énfasis o prioridad que se le dará a tal o cual área académica vinculada al problema principal.
- k. **LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN:** Se enuncian en este apartado las técnicas de evaluación que la escuela considerará para detectar el progreso de sus estudiantes en cuanto a los aprendizajes esperados, qué se hará con esa información, qué procedimientos evaluativos se aplicarán, cómo se hará la comunicación de los resultados y de las acciones emprendidas en consecuencia a esos resultados (comunicación a las familias y a los estudiantes y planes de mejora).
- l. **LINEAMIENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO:** En esta sección se escribe qué condiciones deben darse para que este proyecto sea llevado a cabo. Se debe indicar cuál será el papel del director, el papel de los docentes, el papel de los padres de familia y el papel de los estudiantes. Así como la atención oportuna a los estudiantes con rezago.
- m. **PLAN DE EJECUCIÓN:** En este apartado se enuncian las actividades principales y el tiempo en que serán ejecutadas como así también los compromisos asumidos por cada uno de los actores involucrados en el proyecto.

## 2. PROYECTO DE AULA (PA)

### 2.1. Presentación

Históricamente el sistema educativo paraguayo ha entregado a los docentes<sup>8</sup> unos programas de estudio para que éstos planifiquen el desarrollo de los contenidos de aprendizaje enunciados en estos documentos. En esta lógica, la responsabilidad docente consiste, principalmente, en el desarrollo de los planteamientos curriculares nacionales y, para asegurar que ello ocurra, el sistema ha generado un sistema de control y acompañamiento para que verifiquen el fiel cumplimiento de los programas.

En la actualidad, el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) trabaja en un nuevo enfoque de la planificación docente en el que el énfasis está puesto en el análisis de las dificultades que se presentan en el aprendizaje de los estudiantes y, teniendo como insumos los programas de estudio y los materiales didácticos disponibles, los docentes planifican las estrategias que aplicarán, desde una perspectiva técnica a la solución de esos problemas. Esta nueva perspectiva de la planificación es denominada Proyecto de Aula.

La transición de una planificación de desarrollo de programas a un proyecto de aula que atienda las dificultades del aprendizaje implica para los docentes un cambio de paradigma y ello, como todo cambio, conlleva un proceso que requiere formación, acompañamiento y evaluación. Es, precisamente, con el afán de ayudar en estos tres procesos que se ha elaborado este documento.

### 2.2. De la Planificación de Aula al Proyecto de Aula

Una reconocida investigadora de la pedagogía de la lectoescritura con perspectiva constructivista, la señora Ana María Kauffman, refería en una entrevista que difícilmente un docente inicie una clase sin haberla planificado; pudo no haberla escrito decía ella, pero al menos en el camino al aula habrá previsto las actividades que iba a desarrollar. Nos adscribimos a esa proposición, en la confianza que, efectivamente, el maestro o la maestra reconoce qué necesitan aprender sus estudiantes y, sobre la base de esa comprensión, realiza su planificación.

Ahora bien, la referencia anterior no significa, de ninguna manera, que se aliente a no declarar por escrito el propósito de una clase, la secuencia de actividades que serán realizadas, los procedimientos para evaluar los aprendizajes, el tiempo que requerirá la clase, los materiales didácticos que serán aplicados, etc. es más, escribir un plan de clase es lo que, en esencia, hace más técnico al trabajo docente pues lo dota de sentido, de lógica, de orden y, por ende, de sistematicidad e intencionalidad.

<sup>8</sup> En este documento se asume la equidad de género, no obstante, a efectos de facilitar la lectura los sustantivos están enunciados en género masculino pudiendo éstos referir tanto a hombres como a mujeres.

En realidad, nadie discute acerca de la importancia de la planificación docente. La tensión que generalmente se produce en los docentes es acerca de qué es lo que debe priorizarse en la planificación para la enseñanza: los contenidos establecidos en los programas de estudio o las necesidades de aprendizaje emergentes en sus estudiantes. En otras palabras, si la prioridad es el desarrollo de las capacidades establecidas en los programas de estudio, sin considerar los requerimientos de aprendizaje en sus estudiantes, la mayor importancia está dada entonces en los contenidos que deben ser “enseñados”. Por el contrario, si el interés principal del docente es plantear soluciones a situaciones problemáticas que sus estudiantes presentan y, para el efecto, planifica situaciones de aprendizaje en que su programa de estudio es una herramienta para la mejora, entonces la mayor importancia está dada en el sujeto del aprendizaje, el estudiante.

Esta segunda perspectiva de mirada a la planificación de la clase es lo que se denomina “Proyecto de aula”. La primera perspectiva, aquella que prioriza los contenidos sin considerar necesariamente los problemas emergentes en el estudiantado, es una simple “planificación de clase”. La diferencia entre ambas maneras de planificar es lo que se ha querido significar en el título de este apartado.

Hablar de “proyecto” implica reconocer que es una estrategia que permite articular todos, o al menos la mayor parte, de los procesos propios del aula. El aula es un escenario en que se produce una diversidad de actos cuyo centro es ciertamente el estudiante pero, no debe olvidarse el perfil profesional del responsable de la conducción de la clase.

En esta perspectiva de trabajar por proyectos, al docente no le basta ser una persona bien intencionada o de buena voluntad, sino que se requiere de que él o ella que tenga conocimientos profundos acerca de sus estudiantes y que identifique las dificultades que éstos están teniendo en el desarrollo de sus aprendizajes. Es necesario también que no solo conozca bien su programa de estudio, sino que lo domine en cuanto a su contenido, pues de ello dependerá que identifique rápidamente aquellos que serán útiles para solucionar tal o cual problema que ha determinado en sus estudiantes.

En cuanto a esto último, el docente que planifica sus clases desde la perspectiva de “proyecto de aula”, debe desarrollar su capacidad de observación y análisis de la problemática interna de su aula: sus estudiantes, el entorno en que éstos se desenvuelven, el ambiente disciplinado o no en que se desarrollan las clases, la interacción de sus estudiantes con o a través de los recursos para el aprendizaje, etc.

El proyecto de aula, por tanto, considera no solamente las innovaciones didácticas sino también las innovaciones relacionadas con cualquiera de los factores que de alguna u otra manera podrían tener incidencia en el aprendizaje. Por ejemplo, en el proyecto pueden tener importancia elementos que podrían ser considerados tradicionalmente como “secundarios” en el desarrollo curricular tradicional como lo son la acústica de la sala de clase o la funcionalidad del mobiliario para la comodidad o la postura física de los estudiantes. Estos tienen importancia en la planificación del proyecto de aula pues se los considera como condiciones necesarias para favorecer, en una cadena de consecuencias, el aprendizaje escolar.

Por esa razón, el proyecto de aula se presenta con mucha amplitud, pues abarca la totalidad de los factores intervinientes en el aula y todos ellos son importantes.

*El contexto social actual y los que cambios que se avecinan en el futuro cercano nos plantean el reto de pasar del énfasis en la planificación de la enseñanza a un nuevo papel docente, que conlleva la generación de situaciones significativas, con el fin de que los estudiantes aprendan lo que requieran para su autorrealización y su participación en la sociedad. De esta forma, la educación sigue siendo intencionada porque se trata de planear procesos de acuerdo con ciertas metas, pero esta planeación debe orientarse en torno al desarrollo de las competencias que requieren los ciudadanos de hoy. (Tobón Tobón, Pimienta y García, 2010: p.20)*

Esto implica para los docentes la necesidad de estudiar los problemas del contexto de su aula, tener claridad acerca de las capacidades que pretende contribuir a formar en sus estudiantes, apropiarse con profundidad de los contenidos disciplinares o de las áreas académicas y luego saber cómo llevar a cabo la mediación con sus estudiantes para que éstos aprendan y/o refuercen sus competencias, partiendo de sus saberes previos y aplicando estrategias didácticas pertinentes.

La propuesta de pasar de la “planificación de aula” al “proyecto de aula” no quiere decir que el docente no haya analizado ni comprendido antes la realidad de su aula, lo que en un lenguaje más literario podría indicarse como un “lector” de su aula. Las líneas de poder de la escuela que conocemos ha configurado al docente como lector, pero su texto (el aula) ha sido normalmente un texto jurídico, normativo. Desde que entra a la escuela, tradicionalmente, el docente vigilaba la trasgresión, es decir, la institución educativa tiene sus normas (sus ritos y sus tradiciones) y que muchas veces reprime los conocimientos hasta los comportamientos inclusive.

El proyecto de aula pretende, precisamente, romper con esas normas tradicionales que la escuela ha creado y desarrollado en relación con la planificación de clases (días de entrega, formato de entrega, etc.) que al final se ha trasladado a una ritualización de actos que llevan incluso a la copia de planes de clases de un año a otro, con tal de cumplir con esas imposiciones que la misma escuela establece y que, incluso, reconoce como prácticas habituales.

En suma, el proyecto de aula es un instrumento de transformación de las prácticas de repetición de procesos de clase, con la sola intención de “desarrollar contenidos”, hacia nuevas maneras de encarar los procesos de clase con lo que la intención principal es “desarrollar personas”, principio con el cual los contenidos de enseñanza, o las capacidades de los programas de estudio, son los medios con los que se proponen lograr aprendizajes funcionales y significativos.

### 2.3. Características del Proyecto De Aula

En el apartado anterior la intención principal ha sido especificar las diferencias entre un plan de clase tradicional y un proyecto de aula, ambos válidos con sentidos diferentes. En esa distinción se han indicado algunos elementos que caracterizan al proyecto de aula los que, en este apartado, serán citados a continuación.

No obstante, antes de citarlos, es menester proponer una conceptualización elemental del proyecto de aula. Tal como se lo concibió en el apartado anterior es “un instrumento de planificación, mediante el cual el docente organiza los procesos de enseñanza y aprendizaje que va a desarrollar con sus estudiantes a lo largo de un periodo determinado, con la intención de que esos procesos giren en torno a la realidad, experiencias y necesidades de sus educandos para lo cual integra contenidos de enseñanza de los programas de estudio, vinculados a la problemática principal detectada en el PCI”.

En general, el proyecto de aula tiene las siguientes particularidades:

- a. Tiene en cuenta las competencias y las capacidades definidas en los programas de estudio y se sustenta en las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- b. Se desprende del Proyecto Curricular Institucional (PCI) y se inspira en el contenido de este.
- c. Apunta al mejoramiento de la calidad de la educación y permite la equidad en la enseñanza.
- d. Al reconocer las expectativas, requerimientos y necesidades de los estudiantes, favorece el aprendizaje significativo.
- e. Es flexible en la evaluación, en el desarrollo de sus contenidos, en el replanteo de las actividades y en el tiempo de su ejecución, siempre que las modificaciones sigan apuntado al problema trabajado en el proyecto.
- f. Promueve la investigación acción de los docentes en relación con sus prácticas de enseñanza.
- g. Permite la globalización e integración de los aprendizajes, pues las áreas académicas o disciplinas aportan contenidos para la solución del o los problemas abordados desde el proyecto.
- h. En relación con lo anterior, facilita el relacionamiento entre las capacidades a ser trabajadas desde una lógica común (un tópico o tema de interés trabajado desde el proyecto).
- i. Motiva a los estudiantes a tomar parte activa de las clases porque el desarrollo del proyecto surge de sus inquietudes y están referidos a su contexto inmediato.

- j. Motiva a los estudiantes a observar, investigar y tener una comunicación más activa con su entorno.
- k. Permite reforzar conceptos y aprendizajes previos en la búsqueda de nuevos conocimientos.
- l. Se planifican y se efectúan a corto, mediano o largo plazo; dependiendo de la magnitud de los problemas abordados en los proyectos.

#### **2.4. El Proyecto de Aula con Enfoque Bilingüe**

El sistema educativo paraguayo ha ido incorporando paulatinamente el enfoque bilingüe en la planificación curricular y en el desarrollo de la misma. En las Innovaciones Educativas de 1973 se propuso la aplicación de las dos lenguas de mayor uso en Paraguay en la enseñanza, con la salvedad de que el guaraní se podía aplicar en su dimensión oral mientras que el castellano en las dimensiones oral y escrita. Esa propuesta de enseñanza bilingüe corresponde al modelo de transición.

Con la Reforma Educativa iniciada en las aulas en 1994 se propuso otro modelo de educación bilingüe castellano – guaraní para las escuelas paraguayas, llamado de mantenimiento, en el que tanto el guaraní como el castellano se aplican en sus dimensiones oral y escrita y, al mismo tiempo, ambas son aplicadas como lenguas enseñadas y como lenguas de enseñanza.

La dimensión de lenguas enseñadas consiste en el desarrollo de la competencia comunicativa en castellano y en guaraní. Ello significa que paulatinamente los estudiantes deben ir acrecentando y cualificando sus capacidades para comprender lo que escuchan y lo que leen en ambas lenguas, así como para expresar sus ideas en las dos lenguas hablando o escribiendo.

Por su parte, la dimensión de lenguas de enseñanza consiste en el desarrollo de las otras competencias propias del currículum, como el cálculo, la investigación, la expresión estética, la formación de hábitos, etc. también en castellano y en guaraní. Esta dimensión de la educación bilingüe aplicada en Paraguay implica una de las particularidades más destacadas en el marco de la Reforma Educativa.

En Paraguay se justifica la enseñanza de y en castellano, de y en guaraní por diferentes razones: una refiere al amplio uso de estas dos lenguas en la población nacional que no puede ser desconocido en el sistema educativo, pues es en estas lenguas en que los paraguayos desarrollan sus procesos cognitivos y sus habilidades del pensamiento crítico, reflexivo y productivo. En ese sentido, si la educación se desarrolla en una sola de las lenguas, se corre el grave riesgo de que el aprendizaje no sea significativo o no sea consolidado ni aplicado.

Otra justificación de la educación bilingüe es que diversos estudios han demostrado que la inteligencia se desarrolla en mayor grado y con mayor rapidez cuando el cerebro está habituado a hacer comparaciones entre significados en las dos lenguas, para buscar mayor precisión en la expresión de conceptos, en el contraste entre las particularidades de una u otra lengua, entre otras.

Tampoco debe olvidarse que la ciudadanía paraguaya, a través de sus representantes, ha acordado en su Constitución Nacional promulgada en 1992 la declaración de la oficialidad de ambas lenguas castellano y guaraní y, por tanto, el otorgamiento de estatus sociales similares a las dos, además del mandato de iniciar los procesos de enseñanza formal en la lengua materna del estudiante, sea ésta castellano o guaraní y la incorporación paulatina, procesual y sistemática de la otra, en carácter de segunda lengua. En la misma lógica normativa, la Ley General de Educación también destaca el requerimiento de trabajar la enseñanza de y en castellano, de y en guaraní en el nivel de la Educación Escolar Básica.

En el transcurrir de la implementación de este enfoque de la educación bilingüe, desde los inicios de la Reforma Educativa hasta el presente, se han presentado importantes avances y otros aspectos, se reconoce, deben ser mejor trabajados aún. Entre los aspectos positivos se pueden mencionar la inusitada producción de materiales educativos, la formación de los docentes, la mayor sensibilización social hacia las ventajas de la educación bilingüe, principalmente en relación con la enseñanza del guaraní en las escuelas, entre otros.

Por su parte, en cuanto a los aspectos que deben ser mejor trabajados aún para optimizar la implementación de la educación bilingüe se presentan, paradójicamente, los mismos elementos citados en el párrafo anterior. Esto es, sobre todo, porque aún reconociendo los avances en los aspectos señalados precedentemente éstos mismos son los que precisan mayor atención y desarrollo cualitativo.

Entre los problemas más notorios se presenta, al menos en el 3° ciclo de la EEB, el poco uso del guaraní como lengua de enseñanza, principalmente en su dimensión escrita, debido, entre otros factores, a la formación del docente en la escritura en guaraní (aunque sea hablante competente en esta lengua) y a la escasa disponibilidad de los recursos para el aprendizaje editados en guaraní. A veces también los problemas se presentan por la baja aceptación y valoración del estudiante hacia la lengua guaraní lo que repercute en los procesos pedagógicos.

Es importante destacar que la baja consideración o aceptación del guaraní como lengua de enseñanza puede deberse a la histórica marginación de este idioma en las funciones sociales altas de la comunicación: la educación formal, la comunicación oficial, los medios de comunicación masiva, etc. En estos aspectos también se está trabajando desde las políticas de mejoramiento del estatus de la lengua en las políticas lingüísticas del Paraguay.

Hasta aquí se ha hecho una somera referencia a la planificación de la enseñanza y el aprendizaje en castellano y guaraní, destacando las principales dificultades con la intención de que los docentes que planifican sus proyectos de aula identifiquen las dificultades que ellos mismos encuentran en su desarrollo de clases en relación con la educación bilingüe.

En efecto, reconociendo que la educación bilingüe es uno de los aspectos más destacados del sistema educativo paraguayo pero que en su implementación presenta un conjunto de dificultades, se propone que el docente del 1°, 2° y 3° ciclo de la EEB elabore su proyecto de aula reconociendo sus conflictos en relación con la enseñanza de y en castellano, de y en guaraní y proponga, en la lógica propia del proyecto, las alternativas y/o estrategias para su mejora.

Por tanto, se espera que el proyecto de aula elaborado por el docente, de cualquiera de las áreas académicas del 1°, 2° y 3° ciclo de la EEB, refiera a una problemática de sus estudiantes que amerite la aplicación de procesos de aprendizaje, que además de responder a las capacidades de los programa de estudio, refieran a la aplicación de la educación bilingüe, especialmente en su dimensión de enseñanza en las lenguas o, en caso de las áreas académicas de la comunicación (lengua y literatura), en su dimensión de enseñanza de las lenguas.

## 2.5. Elementos del Proyecto de Aula

Todo proyecto responde a una situación problemática y, sobre el reconocimiento de la misma, plantea la(s) alternativa(s) de solución, encamina ésta(s) a través de actividades concretas y la definición de los procedimientos metodológicos, así como el tiempo de ejecución y los recursos requeridos. Estos elementos son, con uno u otro nombre, o con más o menos divisiones, los que constituyen la formulación de un proyecto.

Se reconoce, por tanto, que existen varios formatos para el proyecto y que la definición de sus elementos es libre siempre y cuando se respeten los esenciales citados en el párrafo anterior. En efecto, para la formulación de proyectos de aula en el 1°, 2° y 3° ciclo de la EEB se proponen los siguientes:

1. **ÁREA ACADÉMICA.** Se menciona aquí el nombre del área académica o la disciplina a ser trabajada en el proyecto.
2. **DENOMINACION DEL PROYECTO.** El docente elaborador del proyecto propone un nombre que refiera a la solución que plantea para los principales problemas de aprendizaje y de enseñanza detectadas en el proyecto educativo institucional (PEI) y abordadas en el proyecto curricular institucional (PCI).

**DIAGNÓSTICO.** En este apartado se plantea el problema como un estado negativo que afecta la población estudiantil del grado y, por tanto, es una demanda a solucionar. El problema debe referir principalmente a los resultados de aprendizaje, a la manera como aprenden los estudiantes, a la manera como los profesores enseñan, etc. Se recomienda centrar la atención en estos problemas que los docentes pueden solucionar desde su trabajo habitual, es decir, aquello que lo puede controlar en el ejercicio de su función docente. El proyecto de aula, considera no solamente las innovaciones didácticas sino también las innovaciones relacionadas con cualquiera de los factores que de alguna u otra manera podrían tener incidencia en el aprendizaje.

3. **CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN ESCOLAR.** En ese apartado se describe cómo son los estudiantes del grado, qué potencialidades de aprender tienen, qué cuestiones deberían ser cuidados para favorecer sus aprendizajes. Se describe, también, qué condiciones y posibilidades tienen los profesores y el equipo directivo para desarrollar propuestas curriculares nuevas en relación a las que tradicionalmente se venía desarrollando en el área académica afectada por este proyecto.

4. **OBJETIVO GENERAL.** Se escribe como una respuesta al problema identificado en el apartado de Diagnóstico del PCI y del PA. El objetivo general del proyecto de aula debe referir también a la denominación del proyecto.
5. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.** En este apartado se enuncian de modo más concreto, en relación con el objetivo general, las acciones más puntuales para dar solución a la problemática indicada en el apartado de Diagnóstico.
6. **COMPETENCIAS Y CAPACIDADES A SER DESARROLLADAS.** En este apartado se seleccionan del programa de estudio las competencias y capacidades del área académica afectada por el proyecto de aula, vinculadas al PCI y que son propuestas a desarrollar en los estudiantes a través del proyecto de aula.
7. **ACTIVIDADES.** En este apartado se detallan las tareas que el docente desarrollará con los estudiantes para el logro de las capacidades propuestas y de los objetivos establecidos para el proyecto de aula.
8. **LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.** Se escribe en este apartado cómo se desarrollarán las clases (investigación en clase, exposiciones, trabajos en grupo, etc.), qué recursos para el aprendizaje se requerirán, en qué momentos de la clase se usará el castellano como lengua de enseñanza, en qué momento y con qué propósito se utilizará el guaraní como lengua de enseñanza, etc. Se explicitará también en este apartado las metodologías activas que propicien aprendizajes efectivos.
9. **LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN.** Se escribe en este apartado los indicadores que el docente considerará para visualizar el logro de las capacidades en cuanto a los aprendizajes esperados, qué hará con esa información, qué procedimientos evaluativos se aplicarán, cómo se hará la comunicación de los resultados y de las acciones emprendidas en consecuencia a esos resultados (comunicación a las familias y a los estudiantes).
10. **CRONOGRAMA.** En este apartado se indica en qué tiempo iniciará y en qué tiempo cerrará cada una de las actividades propuestas.
11. **PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.** En este apartado se determinan los costos del proyecto de aula según las necesidades y los requerimientos pedagógicos.



**CAPÍTULO IV**  
**DIMENSIÓN**  
**ORGANIZACIONAL**  
**ESTRUCTURAL**  
(PROYECTO DE GESTIÓN)  
**DIMENSIÓN**  
**COMUNITARIA**  
(PROYECTO COMUNITARIO)

# IV. PROYECTOS POR DIMENSIÓN

## 1. PROYECTO DE GESTIÓN

El Proyecto de Gestión organizacional y estructural apunta a la atención de la problemática suscitada al interior de la escuela, en cuanto a los procesos institucionales que organizan, regulan y norman la permanencia de los actores educativos en el recinto institucional, con la intención de que los mismos apunten al cumplimiento del objetivo general del Proyecto Educativo Institucional y fortalezcan la concreción de la visión y misión de la escuela.

Cuenta con los elementos característicos de todo proyecto: Denominación, Fundamentación, Objetivo General y Especifico, Cronograma, Evaluación, Recursos Humanos y Financieros básicamente. No obstante, queda a criterio de cada organización estructurarlo como proyecto o como un componente insertado al PEI.

Algunos aspectos organizacionales a ser determinados y acordados en este proyecto o apartado son:

- La organización estudiantil: por Centro de Estudiantes, Consejos de grados etc.
- La organización docente: Asociación o Consejos de Docentes.
- La organización de los padres de familia: Asociación de Cooperación Escolar (ACE)
- La organización Institucional: Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE)
- Las Normativas de Convivencia.
- La rotación de docentes para el desempeño de sus funciones.
- La distribución de espacios para el desarrollo curricular.
- Los horarios de entrada y salida.
- Otros.

Todos los acuerdos deben consensuarse y registrarse en el marco de un pacto pedagógico, los mismos contribuirán a crear un ambiente armónico y pacífico, en donde se hará propicio el aprendizaje.

Determinar concretamente las actividades principales a ser desarrolladas para la ejecución del proyecto, las mismas serán de suma importancia para la elaboración del plan plurianual.

## 2. PROYECTO COMUNITARIO

Una escuela abierta a la comunidad requiere la participación activa de todos los actores de los educativos y principalmente de la familia a quienes se asignan roles y funciones que ayudan a complementar y animar la tarea de aula. El entorno geográfico en el que se encuentra situada la escuela, y los actores sociales influyen directamente en la generación de aprendizajes.

La comunidad participa directamente desarrollando proyectos de mejoramiento comunitario, actuando de nexo entre las escuelas, sus pares de la comunidad y autoridades o referentes locales.

El PC es el conjunto de acciones inter relacionadas orientadas a satisfacer o resolver las necesidades más urgentes y apremiantes de la institución y de la comunidad. Para que se lleve a cabo con éxito este proyecto es necesario desarrollar capacidad de negociación y acuerdos, comunicación interactiva, liderazgo compartido y participación en la toma de decisiones. Las actividades de acompañamiento a los niños y niñas en actividades extraescolares que brinden insumos para el trabajo pedagógico curricular pueden ser: encuentros deportivos, culturales, actividades solidarias, de mejoramiento socio económico entre otras.

### 2.1. Etapas de un Proyecto Comunitario

#### A. Etapas de un proyecto comunitario:

- Diagnóstico comunitario: Infraestructura comunitaria, aspecto económico, social e institucional, los problemas y las prioridades.
- Programación, elaboración del proyecto comunitario.
- Ejecución del proyecto comunitario.
- Evaluación del proyecto comunitario.

#### B. Elementos de un proyecto comunitario:

- **Denominación del Proyecto:** ¿Qué vamos a hacer? lo que se quiere hacer.
- **Descripción de los beneficiarios:** ¿cómo se benefician?
- **Localización geográfica:** ¿Dónde lo vamos a hacer? el lugar, barrio, ciudad o pueblo donde se desarrolla el proyecto.
- **Fundamentación del proyecto:** ¿Por qué lo vamos a hacer? es el diagnóstico y por qué elegimos ese problema para solucionar la situación (condiciones y problemas).
- **Objetivos General:** ¿Para qué lo vamos a hacer? ¿Qué se quiere lograr al final del proyecto?; Específicos: ¿Qué se quiere lograr a mediano plazo?

- **Listado de actividades:** ¿Qué vamos a hacer para concretar el proyecto?
- **Cronograma:** ¿Cuándo lo vamos a hacer? El tiempo que se tardará en hacer el proyecto.
- **Listado de recursos y cantidad necesaria:** ¿Qué necesitamos para hacer el proyecto? (materiales, humanos, financieros). ¿Cuánto va a costar el proyecto? Presupuesto: precios de los recursos, según cantidad y tiempo de utilización. Análisis de los costos y beneficios.
- **Los responsables de las distintas actividades:** ¿Quiénes lo vamos a hacer?
- **Información complementaria:** Supervisión de la ejecución de las actividades, Informes, Evaluación.

### C. Temas que pueden ser abordados

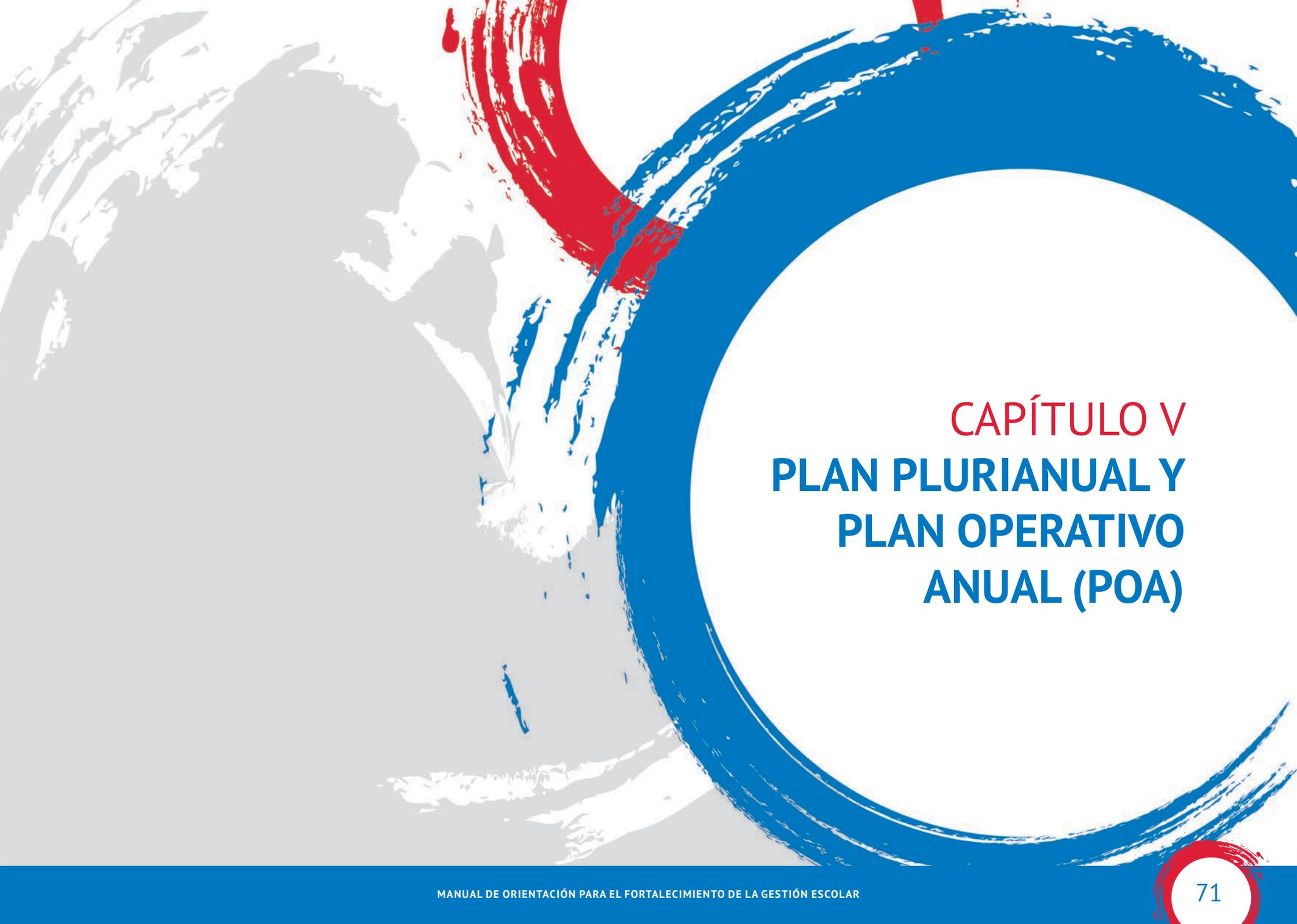
- Mejoramiento de espacios comunitarios de recreación: canchas, parques, arborización, hermooseamiento.
- Soberanía alimentaria: Producción ecológica de hortalizas, producción de frutas, producción de hierbas medicinales, producción de animales menores.
- Productivos: producción de artesanía, transformación y comercialización de productos.
- Culturales: talleres para padres de participación comunitaria, uso y valoración de las lenguas oficiales.

En la elaboración de un proyecto comunitario se debe prever la participación de agentes comunitarios externos a la comunidad educativa, es con el fin de garantizar una oportuna intervención de todos en la búsqueda de solución a los problemas identificados. Pueden ser representantes de la comisión vecinal, la Municipalidad, la Gobernación, técnicos de Dirección de Extensión Agraria (DEAG), técnicos de Organizaciones no Gubernamentales (ONG) que trabajan en la zona, técnicos del Centro de Salud local, cooperantes locales o alguna empresa o cooperativa relacionada con la producción de alimentos.

¿Cómo apoyar a los padres y las madres desde la escuela?

- Fortaleciendo las ACE y los EGIE.
- Desarrollando programas de capacitación sobre participación, técnicas para elaborar y ejecutar proyectos, etc.
- Elaborando materiales de apoyo con madres y padres.
- Realizando encuentros de intercambios de experiencias entre pares.

La duración de proyecto comunitario será determinada según la problemática a ser atendida de uno a dos años.



# CAPÍTULO V PLAN PLURIANUAL Y PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

# V. PLAN PLURIANUAL

## 1. PLAN PLURIANUAL

El plan plurianual es una propuesta planteada para un periodo de largo plazo, en coincidencia con el tiempo de duración del PEI, distribuye anualmente el conjunto de actividades principales de los diferentes proyectos (PCI, PG, PC), con el propósito de favorecer al logro de objetivos principales establecidos en las diferentes dimensiones de la gestión.

### 1.1 ESTRUCTURA DEL PLAN PLURIANUAL

El plan plurianual permite visualizar la inclusión de los diferentes proyectos del PEI (PCI, PG, PC). En el mismo se debe contemplar los objetivos generales y específicos, metas generales y específicas, actividades principales/estrategias y cronograma de ejecución correspondiente a cada año de implementación del PEI. Ejemplo: Plan Plurianual del PEI

<b>Objetivo general del PEI:</b> <i>Elevar el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos de la EEB</i>							
<b>Meta general del PEI:</b> El 70% de los niños/as se promocionan con la calificación Tres, Cuatro y Cinco en el área de Comunicación con respecto al nivel de rendimiento del año 2015, en cinco años.							
Objetivos general y específicos por dimensión	Metas específicas	Actividades principales	Cronograma por año				
			1	2	3	4	5
<b>Dimensión Pedagógica:</b> Desarrollar la capacidad de lectoescritura en los alumnos de los tres ciclos de la EEB.	<i>El 70% de los alumnos de los Tres Ciclos de la EEB cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura: 1er. año 20%, 2do. año 40%, 3er. año 60%, 4to.y 5to. año 70% .</i>	Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación de los docentes en técnicas activas para enseñanza de la lengua.  Implementación de proyectos de aula con relación a rincones de lectura.  Adquisición de materiales didácticos y equipamientos tecnológicos.  Implementación de proyectos de Aulas con relación a clubes literarios y concursos de lectura.  Realización de ferias pedagógicas.	x				
				x	x	x	x
				x	x	x	x
			x		x	x	x
<b>Dimensión Organizacional:</b> Orientar a los diferentes actores educativos en la conformación de estructuras organizacionales que les permita la participación activa en la toma de decisiones en la vida institucional.	<i>El 80% de las secciones de cada grado existente en la escuela cuenta con consejo de grado.</i>	Reunión para la organización de los consejos de grado.  Elección de autoridades escolares.  Elaboración de normativas estudiantiles.	x	x	x	x	x
			x	x	x	x	x
			x				
<b>Dimensión Comunitaria:</b> Consolidar la participación activa de las familias a través de la ejecución del proyecto de mejoramiento comunitario, que propicie espacios significativos de aprendizaje vinculados al trabajo pedagógico curricular dirigido a los estudiantes.	<i>El 60% de las familias participa en la ejecución de los proyectos de mejoramiento comunitario.</i>	Organizar charlas educativas para sensibilizar sobre la importancia de la cooperación de todos los actores sociales para el mejoramiento comunitario.  Creación, arreglos, pintura de los espacios recreativos.  Arborización con especies nativas diferentes espacios comunitarios.	x	x	x	x	x
			x	x	x	x	x
			x	x	x	x	x

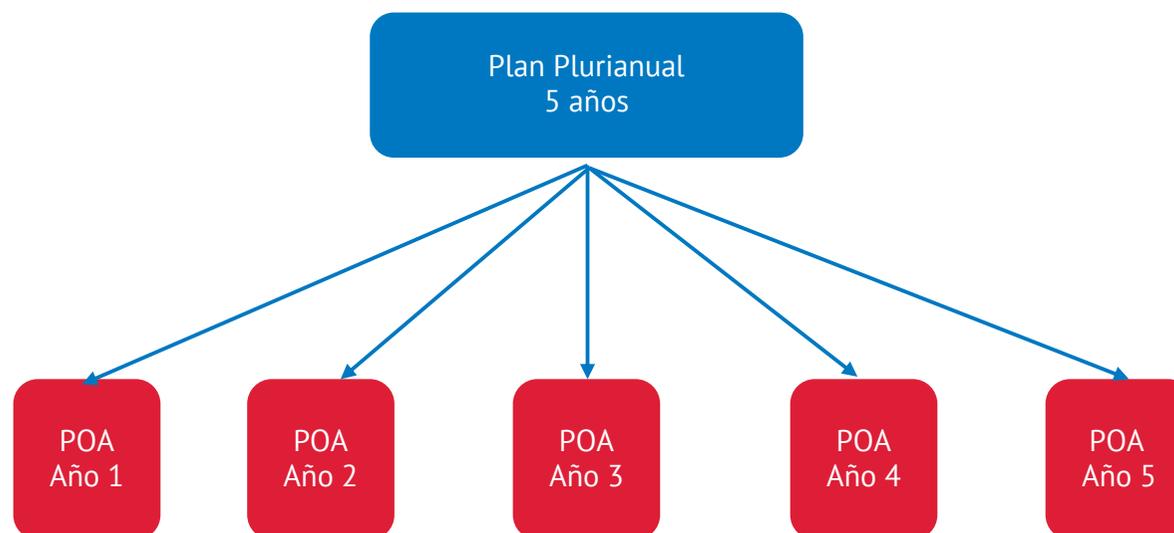
## 1.2 ELEMENTOS Y SUS DEFINICIONES

- a. Objetivo y meta general del PEI: extraer del PEI.
- b. Objetivo general y específico por dimensiones: extraer de cada uno de los proyectos (PCI, PG, PC).
- c. Metas específicas: deben responder a los objetivos específicos planteados, que se pretenden lograr al cabo de los años de implementación de cada uno de los proyectos.
- d. Actividades principales: son acciones que posteriormente se desarrollaran en los diferentes Planes Operativos Anuales (POA), según el cronograma establecido para las mismas, permiten alcanzar los objetivos específicos, son realizables y está definido en el cronograma el momento de su ejecución.
- e. Cronograma: determina el tiempo (definido en años), en que se ejecutarán las actividades principales que se establecen en el Plan Plurianual del PEI.

## 2. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

### 2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Es una planificación que busca priorizar las actividades concretas para un determinado año. En él se desglosan y organizan las acciones concretas atendiendo al Plan Plurianual, que es la planificación para tres a cinco años del PEI.



Relación Plan Plurianual - POA

## 2.2 ESTRUCTURA DEL POA

Se propone la siguiente estructura para el POA.

Objetivos específicos	Actividades principales	Actividades Concretas	Cronograma												Recursos	Responsables	Evaluación			
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			Indicadores	Medios de verificación		
<p>Dimensión Pedagógica</p> <p>OE: Desarrollar capacidades en Comprensión oral.</p> <p>OE: Desarrollar capacidades en Comprensión escrita.</p> <p>OE: Desarrollar capacidades en expresión escrita.</p>	1.Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación y realización de clubes literarios y concursos de lecturas	1.1.Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura		15 a 20													(Vice Director)	Remisión de solicitud de asistencia técnica a la Supervisión pedagógica	Nota remitida	
		1.2.Planificar las capacitaciones			1 a 7													(Coordinador del equipo)	Capacitaciones planificadas (sobre clubes literarios y concursos de lectura)	Remisión de solicitud de asistencia técnica a la Supervisión pedagógica
		1.3. Desarrollar las capacitaciones en los círculos de aprendizaje				El viernes de la segunda semana de cada mes								Instructor externo	(Vice Director)	Capacitaciones desarrolladas	Agenda, planilla de asistencia, hoja de evaluación			
		1.4. Evaluar resultado de las capacitaciones.								1 a 15					1 a 7			(Coordinador del equipo)	Conocimiento sobre formación de clubes literarios y organización de concursos de lectura.	Plan borrador para proyectos áulicos sobre clubes literarios y concursos de lectura

### 2.3 ELEMENTOS Y SUS DEFINICIONES

- a. **Objetivos específicos:** extraer los mismos objetivos específicos por dimensiones del Plan Plurianual.
- b. **Actividades principales:** extraer las actividades principales del Plan Plurianual correspondientes al año de ejecución. Ejemplo: Año 1, Año 2, etc.
- c. **Actividades concretas:** conjunto de operaciones o acciones específicas que se desprenden de la actividad principal establecidas en el proyecto de cada dimensión (PCI, PG, PC).
- d. **Cronograma:** es la distribución u organización temporal de ejecución de las actividades concretas distribuidas en 12 meses.
- e. **Recursos:** son los bienes materiales, financieros y capital humano necesarios para la ejecución de las actividades.
- f. **Responsables:** son las personas encargadas de coordinar la ejecución de las actividades concretas, conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa.
- g. **Evaluación:** es la forma de determinar el avance de la ejecución del POA, a través de los indicadores y medios de verificación.
  - **Indicadores:** miden los cambios producidos en el proceso de ejecución del POA.
  - **Medios de verificación:** las fuentes de información que permitirán validar el alcance de los indicadores.

### 2.4 ETAPAS DEL POA

- a. **Planificación:** consiste en la elaboración del POA. En el primer año de ejecución del PEI se elabora el POA atendiendo a lo establecido en el Plan Plurianual. En los años siguientes, se parte de la evaluación de la planificación del año anterior y del Plan Plurianual.

En lo posible se debe elaborar un POA borrador a finales del año escolar y a inicios del año siguiente se realiza el ajuste y la validación por la comunidad educativa.
- b. **Ejecución:** es el momento de cumplimiento de las actividades concretas planificadas en el POA. Se lleva a cabo desde inicios del año. Para la ejecución del POA, se realiza una planificación mensual de las actividades concretas establecidas para el mes.
- c. **Monitoreo:** se realiza para dar seguimiento a la ejecución de las actividades concretas del POA. Para ello, se propone utilizar la planificación mensual del POA en la verificación del cumplimiento y la evaluación mensual de las actividades.
- d. **Evaluación:** es el proceso de medición de los resultados del POA. Implica el monitoreo a las actividades concretas, la evaluación a mitad y al finalizar el año de ejecución.

### **Indicadores y medios de verificación:**

- Los indicadores son coherentes con lo que se pretende medir en la meta a 5 años.
- Los indicadores permiten verificar los cambios logrados.
- Los indicadores establecen la cantidad en porcentaje o número.
- Los indicadores determinan el periodo de tiempo (durante y al final de la ejecución del PEI) en que se lograrán los cambios.
- Los indicadores son comprobados a través de los medios de verificación establecidos.

**e. Ajuste:** se realiza a partir de la evaluación del POA, se ajusta o reorientan las actividades concretas para el mejor cumplimiento de los objetivos del PEI.

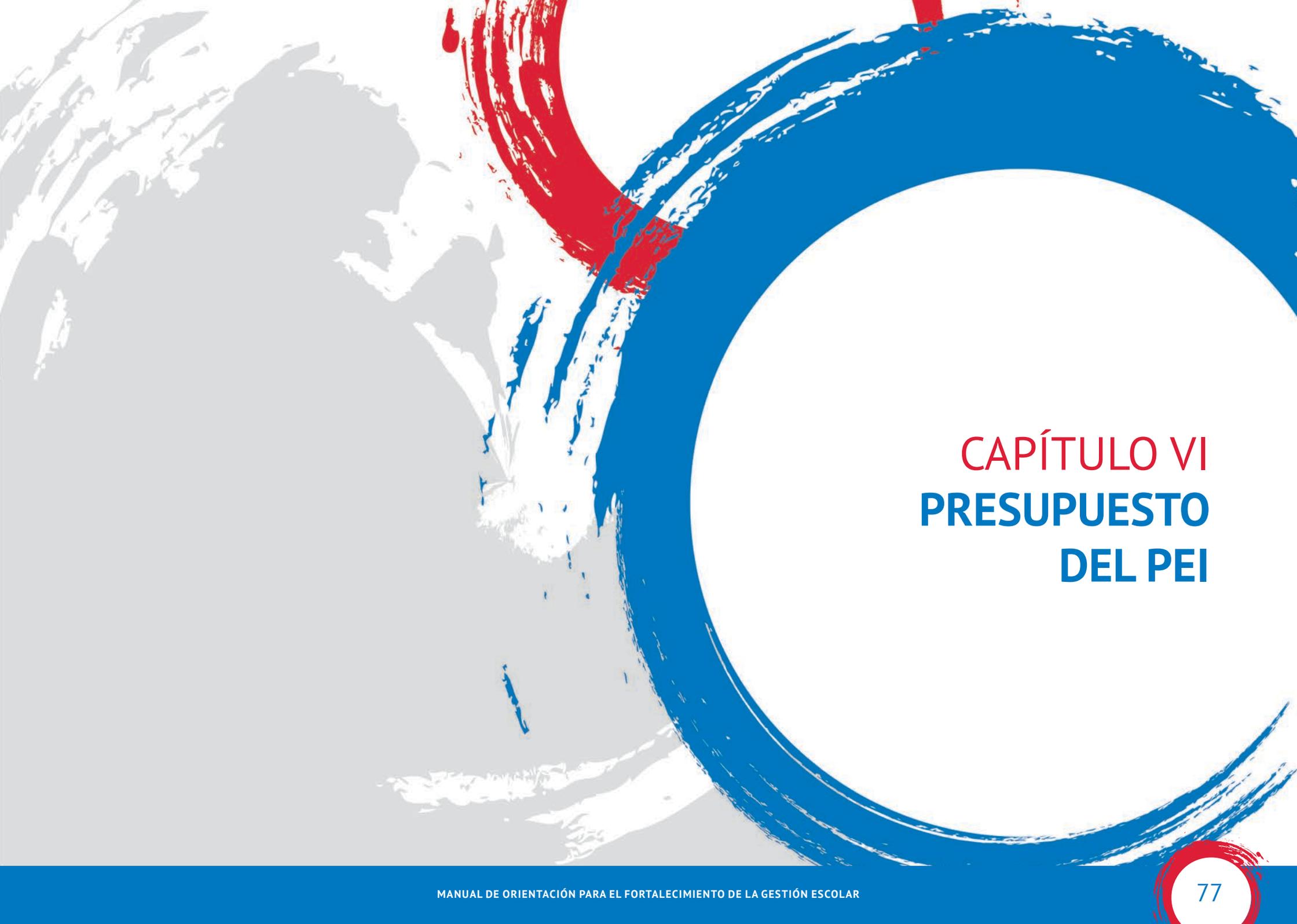
## **2.5 IMPORTANCIA DEL POA**

**Es importante que cada institución cuente con un POA, porque:**

- Clasifica y focaliza la acción del equipo directivo.
- Facilita la gestión escolar de manera responsable al permitir la delegación de tareas al interior de la institución.
- Ayuda a centrar a la institución educativa en los aprendizajes de los niños.
- Brinda a otros actores educativos la posibilidad de precisar sus propuestas en torno al aprendizaje de los niños.
- Genera espacios institucionales de participación.

**Una vez elaborado el POA es necesario hacer una revisión teniendo en cuenta los siguientes puntos:**

- Contempla los objetivos específicos y las actividades principales, según el cronograma del Plan Plurianual.
- Coherencia entre las actividades concretas con las actividades principales.
- Calendarización de las actividades concretas.
- Viabilidad en la utilización de los recursos humanos y materiales establecidos.
- Determinación de los responsables para cada actividad concreta especificando el nombre y el estamento al que corresponde.
- Coherencia entre los indicadores de evaluación con las actividades concretas.
- Coherencia entre los indicadores de evaluación con los medios de verificación.



# CAPÍTULO VI PRESUPUESTO DEL PEI

# PRESUPUESTO DEL PEI

## 1. CONCEPTUALIZACIÓN

Se llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica, durante un periodo, por lo general en forma anual.

Comprende los recursos financieros asignados para dotar de capacidad de compra y de pago para obtención de bienes o servicios incluidos en la programación y destinada a cumplir con los objetivos definidos en el PEI.

A través de la relación, programación - presupuesto se busca “consistencia en la definición de objetivos concretos y sus demandas reales de recursos, en consonancia con la asignación de recursos financieros”.

### EL PRESUPUESTO DEBE TENER SIGNIFICACIÓN:

**JURÍDICA:** como mandato establecida por ley

**ECONÓMICA:** como planeamiento previsto y ordenado

**POLÍTICA:** como modo de expresar en cifras las aspiraciones de la sociedad

## 2. IMPORTANCIA

El presupuesto institucional:

- a. Mantiene el plan de operaciones de la institución en límites razonables.
- b. Sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la institución, direccionando hacia lo que verdaderamente se busca.
- c. Facilita a que los miembros de la institución cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su PEI/POA.
- d. Sirve como guía durante la ejecución de proyectos en un determinado periodo de tiempo.

### 3. FUNCIÓN

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización. Este es el control presupuestario para saber qué es lo que se está haciendo, para comparar y hacer correcciones necesarias.

### 4. TÉCNICAS

Para la construcción del presupuesto se debe tener las siguientes técnicas:

#### 1. *De Base Cero:*

La técnica del presupuesto base cero consiste en justificar, anualmente, la totalidad de aspectos contemplados en el presupuesto de la entidad local, los objetivos, los niveles de recursos esperados, la asignación de estos recursos, así como también la totalidad de consignaciones presupuestarias, todo con independencia de los datos provenientes de presupuestos anteriores

#### 2. *Presupuesto incrementalista*

En el sector público ha sido habitual elaborar los presupuestos de un ejercicio a partir de un incremento lineal de las consignaciones del presupuesto anterior.

#### 3. *Presupuesto por programas (Ejemplo Escuela Viva)*

La técnica presupuestaria más introducida en la administración pública es el presupuesto por programas. El estado, algunas comunidades autónomas y entidades locales se hallan inmersos en un proceso escalonado de implantación de esta técnica presupuestaria.

Consiste en definir los objetivos a alcanzar por la corporación, valorarlos, tanto por los recursos necesarios como por los beneficios que puede generar, y temporalizarlo -generalmente el período de realización es superior a un año, que es la duración presupuestaria normal-, al tiempo que se programa su ejecución de acuerdo con las disponibilidades de recursos de la entidad local y las prioridades que se fijen políticamente.

## Marco Legal y Constitucional

- Constitución Nacional, Art. 216, Del Presupuesto General de la Nación
- La Ley N° 1535/1999 “DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO”
- El Decreto N° 8127/2000 que reglamenta la Ley N° 1535/1999
- La Ley 1636/00, establece indefectiblemente la implementación de “La Técnica Base Cero” para la elaboración del presupuesto
- La Ley 2051/02, establece el sistema de contrataciones del sector público y controla las adquisiciones de todo tipo de bienes.
- Ley N° 5189/2014 “De Libre Acceso Ciudadano a la Información Pública y Transparencia Gubernamental”, que obliga a las instituciones estatales y a los funcionarios a divulgar la información solicitada por los ciudadanos, como salarios, viajes oficiales y contratos, entre otros datos que no estén definidos como secretos.

## 5. ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PEI

En cuanto a la Elaboración de un Presupuesto Escolar, se debe considerar el PEI conforme a sus dimensiones:

1. Pedagógica – Curricular
2. Organizacional – Estructural
3. Administrativa – Financiera
4. Comunitaria

**Primer Paso:** Se elaborarán los diferentes proyectos, conforme a los objetivos específicos de cada dimensión, conforme a su Área y/o Grado los proyectos áulicos, esto es para la dimensión pedagógica-curricular. Para la dimensión comunitaria, se solicitaría la cooperación para la elaboración del proyecto por parte de la Asociación de Padres. En cambio, para la dimensión Organizacional será elaborada por el Equipo Directivo con aporte del (EGIE). Las actividades principales de cada proyecto serán consignadas en un plan plurianual, según año de ejecución.

**Segundo Paso:** El Equipo de Gestión Institución Educativa (EGIE), elaborarán el plan operativo anual (POA) considerando las actividades principales extraídas del plan plurianual para el año correspondiente, posteriormente consolidará los recursos necesarios previstos para la ejecución de cada actividad concreta los mismos se clasificarán en gastos corrientes y gastos de capital en la construcción del Presupuesto Institucional.

## F-0-A

Utilizamos el clasificador presupuestario de ingresos de acuerdo al origen del fondo, considerando específicamente los OG 834 (Gastos corrientes) y 894 (Compra de bienes de capital o inversión).

ANTE PROYECTO PRESUPUESTO AÑO 2017										
JUSTIFICACION DE LOS CREDITOS PRESUPUESTARIOS										
Formulario 0-A Detalle de Ingresos										
OG	FF	OF	OD	DPT	CONCEPTO	ESPECIFICACIÓN TÉCNICA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS, BIENES Y/O SERVICIOS	CANTIDAD MESES	MONTO EN GS.
100					INGRESOS CORRIENTES					28.000.000
130	INGRESOS NO TRIBUTARIOS									0
131					Regalías	Donación prevista por la entidad Binacional Itaipú				0
140	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA									0
142					Venta de Servicios	Cobro de aranceles por matrícula				0
830	OTRAS TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO									11.000.000
834					Otras transferencias al sector público y organismos regionales	Apoyo de la ACE (Ferias, festivales, torneos, etc.)	3.000.000	1	1	3.000.000
						Apoyo de la Municipalidad y/o Gobernación, ONGs, Cooperativas, etc., para gastos corrientes	3.000.000	1	1	3.000.000
						Alquiler de cantina, servicios de fotocopias, Librería, etc.	500.000	1	10	5.000.000
890	OTRAS TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO									17.000.000
894					Otras transferencias al sector público.	Apoyo de la Municipalidad y/o Gobernación, ONGs, Cooperativas, etc., para gastos de capital.	3.000.000			3.000.000
						Aporte mensual voluntario para construcción de aula	5.000			9.000.000
						Alquiler de cantina, servicio de fotocopias, etc., para gastos de capital.	500.000			5.000.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO INGRESOS CORRIENTES</b>										<b>28.000.000</b>

## Etapa 1: Ingreso anual de la institución en el Formulario 0

Es importante calcular primeramente el ingreso mensual de la institución, atendiendo los ingresos del año anterior. En este ejemplo se observan posibles fuentes de ingresos, en caso de que exista otra fuente de ingreso se puede agregar al formulario 0 (Ingreso Anual por mes) y0-01(Detalle de los ingresos), considerando el clasificador presupuestario de ingresos del ejercicio vigente.

- Se escriben todos los rubros de ingreso, especificando cada mes el monto aproximado que entrará en la cuenta de la institución.
- Para obtener el ingreso mensual, se suman verticalmente todos los ingresos de todos los rubros.
- Para obtener el ingreso anual por rubro, se suman horizontalmente todos los ingresos de los 12 meses.
- Para obtener el total de ingreso anual previsto se suman todos los ingresos totales de los rubros en forma horizontal o vertical.

Formulario 0: Ingreso anual por mes														
Entidad: 12 07 Ministerio de Educación y Cultura														
Tipo de presupuesto: 2 Programas de acción.														
Programa: 11 Oferta de Educación Media														
Sub-Programa: -														
Proyecto: -														
			Región / Zona.			Nombre de Escuela								
			___/___			Distrito.								
CÓDIGO: OBJETO DE GASTO	RUBRO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Ingreso total por rubro.
130	INGRESOS NO TRIBUTARIOS													
140	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA													
830	OTRAS TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO													
890	OTRAS TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO.													
	Ingreso mensual.													

## Etapa 2: Gastos Corrientes y de Inversión en Formulario 1-A

Descripción de los rubros considerando el Clasificador Presupuestario Vigente por objeto de gasto y así, evitando la mezcla de Objetos de Gastos (Ejemplos):

1. Honorario: el pago para profesional contratado, limpiadores, intendente, etc. (144- jornales)
2. Energía eléctrica: el pago para la luz. Agua corriente: el pago para el agua corriente. Teléfono: el pago para la línea baja, etc. (en el Sub Grupo 210- Servicios Básicos)
3. Movilidad: pasaje 230 – Pasajes y Viáticos; combustible 360 – Combustibles y Lubricantes.
4. Mantenimiento del equipo e infraestructura: mantenimiento de fotocopiadora, tóner, material para la reparación del techo, focos, canillas, mano de obra, etc. (240- Gastos por Servicios de Aseo, Mant. y Rep.)
5. Materiales Fungibles: marcadores, tizas, cartulina, papel blanco, etc. (330- Productos de Papel, Cartón e Impresos y 340 – Bienes de Consumo de Oficina e Insumos).
6. Equipamiento: computadora, equipo, etc. (540- Adquisiciones de Eq. de Oficina y Comp.)
7. Materiales didácticos: atlas, libros, pelotas, proyector multimedia, etc. (530- Adq. De Eq. , Maq. y Herramientas en General).

\*Durante las vacaciones de verano es posible que se generen los gastos como la luz, agua, mantenimiento del local escolar, etc.

\*Se sugiere la revisión anual del Clasificador Presupuestario, validado por Ley de Presupuesto vigente.

**ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO AÑO 2017 (MÍNIMO)  
JUSTIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS PRESUPUESTARIOS  
Formulario 1-A**

OG	FF	OF	OD	DPT	CONCEPTO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	VALOR UNITARIO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS, BIENES Y/O SERVICIOS	CANTIDAD MESES	MONTO EN GS.
100						SERVICIOS PERSONALES				5,000,000
140						PERSONAL CONTRATADO				5,000,000
144	10	1	0	11	Jornales	Pago a Cuidador y Limpiadoras	500,000	1	10	5,000,000
200						SERVICIOS NO PERSONALES				4,200,000
230						PASAJES Y VIÁTICOS				600,000
232	10	1	0	11	Viáticos	Pasajes y viáticos para personal comisionado a unidades en diferentes lugares	60,000	2	5	600,000
240						MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				3,600,000
243	10	1	0	11	Mantenimiento y Reparaciones de Maquinaria y Equipo	Limpieza general de los ordenadores y reparación de Hardware	2,100,000	1	1	2,100,000
						Cambio de cilindro y revelador de Fotocopia BROTHER MFC-8440	1,500,000	1	1	1,500,000
300						BIENES DE CONSUMO E INSUMOS				10,900,312
330						PRODUCTOS DE PAPEL, CARTÓN E IMPRESOS				2,344,000
331	10	1	0	11	Papel de Escritorio y Cartón	Resmas de Papel Obra 1ª de 75 Gramos tamaño Oficio	19,000	50	1	950,000
331	10	1	0	11		Resmas de Papel Obra 1ª de 75 Gramos tamaño Carta	26,000	2	1	52,000
334	10	1	0	11		Pliegos de papel vegetal para calco	9,000	31	1	279,000
334	10	1	0	11		Pliegos de cartulina 0,70m x 1m en diferentes colores	2,500	100	1	250,000
334	10	1	0	11		Pliegos de cartulina de hilo 0,70m x 1m	1,500	100	1	150,000
334	10	1	0	11		Sobre Blanco Americano de 250 u.	28,000	1	1	28,000
334	10	1	0	11		Sobre Manila Oficio de 24 x 34 cm	600	300	1	180,000
334	10	1	0	11		Sobre Manila Oficio de 20 x 28 cm	1,500	300	1	450,000
334	10	1	0	11		Sobre Blanco Carta Comercial	250	20	1	5,000

340					BIENES DE CONSUMO DE OFICINA E INSUMOS				4,916,600	
341	10	1	0	11	Elementos de Limpieza	Desodorante de Ambiente en Aerosol por U.	9,500	5	1	47,500
						Detergente p/ bidón de 5 litros	15,000	12	1	360,000
						Escobas de Paja con mango corto	9,000	7	1	63,000
						Escobas largas para techo	13,000	3	1	39,000
						Escobas de Nylon p/piso	13,500	6	1	81,000
						Escurridor de Goma	9,000	12	1	108,000
						Unidades de bidón de detergente de 5 litros	12,000	15	1	180,000
						Unidades de bidón de desodorante de ambiente de 5 litros	10,890	5	1	54,450
						Unidades Lavandina de 5 litros	6,850	5	1	34,250
						Unidades Trapo de piso	3,500	24	1	84,000
						Paquetes de 48 unidades de Papel Higiénico	47,500	3	1	142,500
						Unidades de Balde de plástico chico	12,000	3	1	36,000
						Unidades de Escobillón	8,500	3	1	25,500
						Unidades de Escoba de paja	9,000	3	1	27,000
						Ácido muriático para limpieza	6,750	5	1	33,750
						Bolsas para basura de 100 litros por paquete de 100 u.	6,000	2	1	12,000
						Unidades de desodorantes para inodoros en past	3,500	5	2	35,000
342	10	1	0	11	Útiles de ofinas de escritorio y enseñanza	Carpetas archivadoras	1,100	100	1	110,000
						Correctores Líquidos	1,500	5	1	7,500
						Tonner para fotocopiadora BHOTHER 8440	250,000	1	1	250,000
						Tonner para impresora HP 1100	200,000	1	1	200,000
						Tinta para recarga color negro por litro	320,000	1	1	320,000
						Cintas para embalaje marrón	3,000	5	1	15,000
						Marcadores para Pizarrón Acrílico	4,000	10	1	40,000
						DVD Regrabable	25,000	10	1	250,000
						Libros de Actas de 200 hojas	20,000	5	1	100,000
						Cuaderno chico tapa dura 200 hojas	10,015	10	1	100,150
						CD virgen de reescritura con capacidad de 700 MB - caja	30,000	8	1	240,000
						Bolígrafo - Color Negro en caja de 100 u.	12,000	1	1	12,000
						Bolígrafo - Color Azul en caja de 100 u.	12,000	1	1	12,000
Bolígrafo - Color Rojo en caja de 100 u.	12,000	1	1	12,000						

343					Útiles y Materiales Eléctricos	Tubo Fluorescente 40 W p/ unidad	8,000	20	1	160,000
						Tubo Fluorescente 20 W p/ unidad	8,000	10	1	80,000
						Reactancia de 40 W p/ unidad	13,000	20	1	260,000
						Reactancia de 20 W p/ unidad	12,000	10	1	120,000
						Arrancador p/ tubos fluorescentes cajas	45,000	1	1	45,000
						Cable cordon de 4 mm p/ rollo	400,000	2	1	800,000
						Focos de mercurios de 60 W p/ unidad	2,000	10	1	20,000
						Cable cordon de 2 mm p/ rollo	200,000	2	1	400,000
350	PRODUCTOS E INSTRUMENTALES QUÍMICOS Y MEDICINALES									1,923,712
355	10	1	0	11	Tintas, Pinturas y Colorantes	Pinturas al agua Interior 20 L	90,000	10	1	900,000
						Pinturas Látex Verde al agua Exterior 20 L	110,000	8	1	880,000
						Pinturas al Aceite para madera de 5 litros	35,000	3	1	105,000
						Rodillos de lana	4,356	2	1	8,712
						Pincel de 4"	7,500	2	1	15,000
						Pincel de 2"	7,500	2	1	15,000
360	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES									1,716,000
361	10	1	0	1	Combustibles	Gasoil	4,250	20	12	1,020,000
						Gas para cocina	5,800	10	12	696,000
500	INVERSIÓN FÍSICA									16,700,000
530	AQUISICIONES DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS EN GENERAL									4,000,000
534	10	1	0	1	Equipos	Proyector Multimedia 26 Plus XGA 1024 x 768	4,000,000	1	1	4,000,000
540	AQUISICIONES DE EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTACIÓN									12,700,000
542	10	1	0	11	Adquisición de Equipos de Computación	Paquete de Instalación de Software Antivirus 2011 original y legal, para máquinas en funcionamiento	300,000	1	1	300,000
						Paquete de Instalación y Licencia de Software Office Profesional Versión 2007 (Original y Legal) para máquinas en funcionamiento	800,000	1	1	800,000
						Paquete de Instalación y Licencia de Software Sistema Operativo Windows Seven 2010 (Original y Legal) para máquinas en funcionamiento	800,000	1	1	800,000
						Computadora Personal Movil (Hard Disk 160 Gb. Memoria 2 Gb. Lector de Tarjeta 5 en 1, Lector Grabador de CD- DVD, Pantalla de 16' WXGA Cine Cristal, Webcam embutida 1.3 MP, WIFI, Windows XP Home con Antivirus), con Paquete de Instalción y licencia de Software Individual (Original y Legal)	3,600,000	3	1	10,800,000
TOTAL PRESUPUESTO GASTOS CORRIENTES										36,800,312

En el cuadro de rubro de Formulario 1, se escriben los gastos previstos para el sostenimiento de la institución.

- Se calcula el presupuesto de cada rubro de Gastos Corrientes y de Inversión (Por sub grupo de Gastos), especificando la distribución por mes.
- Para obtener Gastos Corrientes mensual, se suman verticalmente todos los gastos de cada rubro.
- Para obtener el gasto anual por rubro, se suman horizontalmente los gastos de los 12 meses.
- Para obtener el Gasto Corriente y de Inversión anual previsto se suman todos los montos totales de los rubros en forma horizontal o vertical.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA PREVISTA PARA LOS PRODUCTOS (MÍNIMO)															
Formulario 1															
Entidad : 12-07 MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA Tipo de Presupuesto : 2 Programas de Acción Programa : Subprograma : Proyecto :							Región/Zona: _____			_____/____		Nombre de Escuela: _____ Distrito: _____			
Código	Denominación del Producto	Unidad de Medida	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ANUAL
1	Alumnos promocionados	Alumnos											60		
<b>Grupo/ Subg</b>	<b>INSUMOS</b>														
144	Jornales		500.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	500.000	9.000.000
210	Servicios Básicos		120.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	120.000	3.760.000
230	Viáticos		0	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	0	375.000
240	Gastos por Servicios de Aseo, Mantenimiento y reparaciones		0	500.000	730.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.230.000
330	Producción de papel cartones e impreso		0	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	0	230.500
340	Bienes de consumo de oficina e insumos		0	330.000	295.000	434.500	0	0	0	0	0	0	0	0	1.059.500
360	Combustible y Lubricantes		0	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	0	665.000
530	Adquisiciones de maquinarias, equipos y herramientas en gral		0	1.650.000	0	0	550.000	0	2.500.000	0	0	0	0	0	4.700.000
540	Adquisiciones de equipos de oficina y computación		0	0	0	0	0	0	0	3.600.000	0	0	0	0	3.600.000
	<b>TOTALES</b>		<b>620.000</b>	<b>3.759.050</b>	<b>2.304.050</b>	<b>1.713.550</b>	<b>1.829.050</b>	<b>1.279.050</b>	<b>3.779.050</b>	<b>4.879.050</b>	<b>1.279.050</b>	<b>1.279.050</b>	<b>1.279.050</b>	<b>620.000</b>	<b>24.620.000</b>

### Etapa 3: Presupuesto del POA en Formulario 2 y 3

- Realizar la lista detallando todos los recursos (ver la casilla de recursos en Formulario 2) para la ejecución de las actividades concretas del POA, considerando el objeto de Gasto del Clasificador vigente.
- Si se repite la misma actividad concreta en la otra actividad principal, se calculará el costo una sola vez para no duplicar el presupuesto de la misma actividad.
- Calcular los gastos atendiendo a los elementos (Unidad x Cantidad) del Formulario 2 y escribir el total en las casillas de resultado de la operación.
- Sumar los montos de los recursos de cada actividad concreta en la casilla correspondiente.
- Para obtener el monto total de cada actividad principal, se suma el costo de las actividades concretas.
- Para obtener el monto total del año se suma el monto de recursos de todas las actividades principales. Es decir, éste es el presupuesto previsto anual del POA.
- A partir del presupuesto para cada actividad principal se distribuye el gasto aproximado en los meses teniendo cuenta al cronograma del POA.

Cálculo de presupuesto de POA:		Nombre de Escuela:				Formulario 2		
Región/ Zona:	/	Distrito:						
Actividades Principales	Actividades Concretas	Recursos Necesarios	Costo			Objeto de Gasto	Suma por Actividad Concreta Gs.	Suma por Actividad Principal
			Cantidad	Precio Unitario	Resultado de la operación (cantidad x unidad) Gs.			
1. Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación y realización de clubes literarios y concursos de lectura.	1.1 Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura	Hoja blanca	35	100	3500	331	6900	426.000
		fotocopias	17	200	3400	262		
	1.2 Planificar las capacitaciones	Hoja blanca	1	20.000 c/resma	20.000	331	58.500	
		Papel sulfito	10	700 c/hoja	7.000	334		
		Marcador	2	3.000 c/unidad	6.000	342		
		cartulina	30	850 c/hoja	25.500	334		
	1.3 Desarrollar las capacitaciones en los círculos de aprendizaje.	Hoja blanca	2	20.000 c/resma	40.000	331	329.250	
		Carpeta	40	2.000 c/unidad	80.000	342		
		Cafecito	45	650 c/tasita	29.250	284		
		Instructor externo	6	30.000 c/hora	180.000	141		
	1.4 Evaluar el resultado de las capacitaciones.	Papel sulfito	3	700 c/hoja	2.100	334	31.350	
		cafecito	45	650 c/tasita	29.250	284		
	2.							
<b>Monto total del año para POA (MONTO 2)</b>							<b>3.516.000</b>	

Presupuesto del POA		Nombre de Escuela												Formulario 3
Región/Zona		/ Distrito												Gs.
Actividades Principales	Monto presupuestado o por actividad Principal	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Presupuesto del POA por Actividad Principal
AP1	426.000	0	0	213.000	0	0	0	0	213.000	0	0	0	0	426.000
AP2	1.085.000	0	217.000	0	0	325.500	0	0	0	0	542.500	0	0	1.085.000
AP3	800.000	0	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	0	800.000
AP4	1.205.000	0	0	361.500	361.500	0	0	0	0	0	0	482.000	0	1.205.000
Presupuesto mensual del POA		0	297.000	293.000	441.500	767.000	80.000	80.000	293.000	80.000	622.500	562.000	0	3.516.000

#### Etapa 4: Presupuesto General en Formulario 4

Una vez elaborado el presupuesto de Gastos y Gasto para el POA, se organizan los montos para visualizar el balance de ingreso y egreso.

- Para la casilla de Ingreso, se copian las cifras del ingreso total del mes correspondiente del Formulario 0.
- Para el Fondo Disponible del mes, se suma el Saldo del ejercicio del mes anterior más el Ingreso del mes actual. En caso de déficit en el mes anterior, se resta.
- En la casilla de Gastos Corrientes, se copian todas las cifras del mes correspondiente al Formulario 1.
- En la casilla del Presupuesto del POA, se copian todas las cifras del mes correspondiente al Formulario 3.
- En la casilla de Subtotal de gastos, se suman los gastos corrientes y el Presupuesto del POA del mes correspondiente.
- Para obtener Gastos de contingencia, se calcula mensualmente el 5% del Subtotal de gastos sin superar el 10 %. Los gastos de contingencia se establecen para responder a los desajustes mensuales presupuestarios. Se utilizan cuando los costos superan las previsiones, se enfrentan posibles eventos imprevisibles (accidentes de los niños...) y que pudieran poner en riesgo el desarrollo de las actividades planificadas.
- Para el Gasto total del mes, se suman el Subtotal de gastos y de contingencia.
- Del Fondo Disponible del mes se sustrae el Gasto total mensual, para obtener así el balance total acumulado. El balance total acumulado del mes se convierte en Saldo del mes anterior al siguiente mes (la segunda celda de arriba del Formulario 4).
- La última columna del Formulario 4 debe coincidir con el presupuesto total del año por ítem (Formulario 0, 1 y 3).

Presupuesto General		Nombre de Escuela											Formulario 4	
Región/Zona		/											Distrito	
Gs.														
RUBRO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo del mes Anterior			(126.000)	2.885.650	6.191.500	2.074.425	(285.425)	(1.118.425)	(1.034.925)	(25.575)	1.696.925	381.300	(1.385.300)	
Ingresos	Formulario 0	0	5.350.000	5.850.000	3.350.000	850.000	3.850.000	850.000	2.850.000	3.350.000	850.000	850.000	0	28.000.000
Fondo Disponible		0	5.224.000	8.735.650	9.541.500	2.924.425	3.564.575	(268.425)	1.815.075	3.324.425	2.546.925	1.231.300	(1.385.300)	
Gastos	Gastos del Año (Formulario 1)	120.000	1.930.000	2.130.000	6.670.000	2.290.000	4.380.000	650.000	1.460.000	1.470.000	1.440.000	1.930.000	150.000	24.620.000
	Presupuesto de POA (Formulario 3)	0	297.000	293.000	441.500	767.000	80.000	80.000	293.000	80.000	622.500	562.000	0	3.516.000
	Subtotal de Gastos	120.000	2.227.000	2.423.000	7.111.500	3.057.000	4.460.000	730.000	1.753.000	1.550.000	2.062.500	2.492.000	150.000	28.136.000
	Contingencia (Caja Chica; 5% de Subtotal de Gastos)	6.000	111.350	121.150	355.575	152.850	223.000	36.500	87.650	77.500	103.125	124.600	7.500	1.406.800
Gasto Total (Subtotal de gasto + Contingencia)		126.000	2.338.350	2.544.150	7.467.075	3.209.850	4.683.000	766.500	1.840.650	1.627.500	2.165.625	2.616.600	157.500	29.542.800
Balance total acumulativo (Fondo Disponible – Gasto Total)		(126.000)	2.885.650	6.191.500	2.074.425	(285.425)	(1.118.425)	(1.034.925)	(25.575)	1.696.925	381.300	(1.385.300)	(1.542.800)	(1.542.800)

## Etapa 5: Ajustes de las actividades del POA

Mirando el Presupuesto General, cuando se cuentan los meses en déficit (en el caso de mayo a agosto en el ejemplo), se realizará el ajuste como sigue:

- Primeramente, revisar la prioridad y relevancia de cada actividad concreta.
- Reorganizar las actividades concretas para economizar los recursos. Por ejemplo: disminuir la escala de la actividad, suprimir o posponer actividades que no son tan relevantes comparado con las demás actividades.
- Incluir al POA otras actividades de recaudación de fondo, con la ayuda de la ACEs.
- Negociar con algunas organizaciones.

## Etapa 6: Presupuesto del PEI

Se multiplicará el monto anual del POA por 5 años.

En el Plan Plurianual se visualizan actividades que serán ejecutadas variando de uno a cinco años, según el cronograma. Para asegurar el equilibrio presupuestario del PEI, se multiplica el monto de 1 año x 5, con el aumento de 30%, estimando la suba en los costos de los productos y servicios, de esta manera se obtiene el monto general estimativo del PEI.

### 6. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Cuando se evalúa el POA, simultáneamente se revisa la ejecución del presupuesto que hasta el momento se haya utilizado. Comparando el gasto real con el presupuesto previsto (Formulario 2 y 3), se analizará el resultado de la ejecución de los recursos financieros en el momento de la rendición de cuentas públicas con el EGIE. A partir de esta evaluación se tomará alguna decisión sobre el ajuste presupuestario en caso necesario.

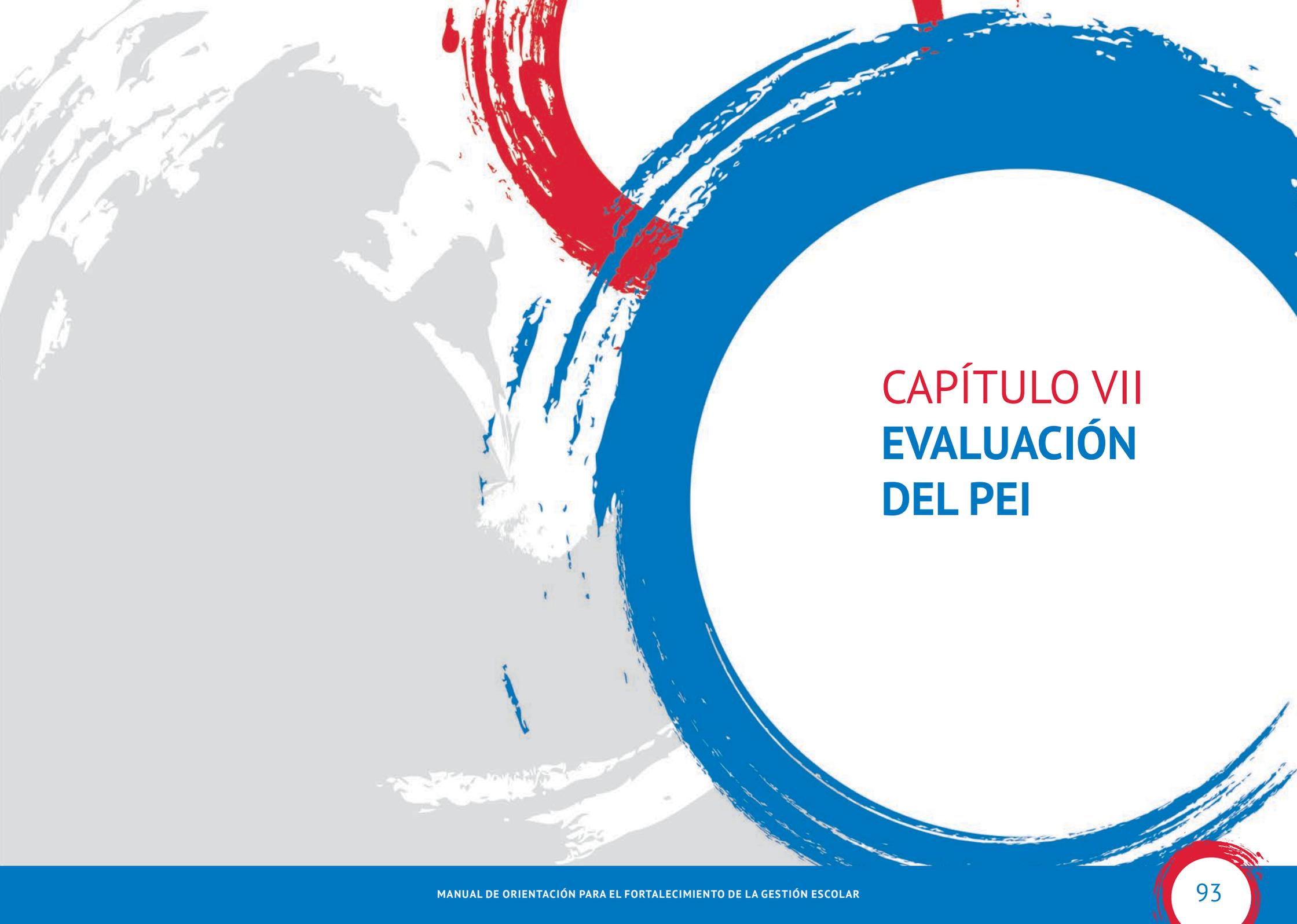
**Formulario 5: Evaluación de presupuesto del POA**

Actividades Principales	Actividades Concretas	Presupuesto Planificado Gs.	Gastos Reales del medio término Gs	Análisis Intermedio	Toma de Decisión del medio Término	Gastos Reales del año Gs.	Análisis Final	Conclusión
1. Asistencia Técnica de la Supervisión Pedagógica en formación y realización de clubes literarios y concursos de lectura.	1.1 Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura	6,900						
	1.2 Planificar las capacitaciones	58,500						
	1.3 Desarrollar las Capacitaciones en los círculos de aprendizaje.	329,250						
	1.4 Evaluar el resultado de las capacitaciones.	31,350						
	<b>Subtotal</b>	426,000						
2.								
	<b>Subtotal</b>							

Se analiza por Actividad Principal en el Formulario 5 y ese análisis se agrega al instrumento de la evaluación intermedia y final del POA para la rendición de cuentas públicas.

### PUNTOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Para Gastos Corrientes	Para Actividades del POA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Hubo algún rubro que no se previó?</li> <li>2. ¿Hubo algún rubro que no se necesitó?</li> <li>3. ¿Se calculó adecuadamente el presupuesto de los gastos corrientes?</li> <li>4. ¿Hubo algún rubro en que se gastó demasiado?</li> <li>5. ¿Tenemos los recibos originales para todas las compras?</li> <li>6. ¿Se aprovechó el fondo de contingencia razonablemente con el acuerdo del EGIE?, ...etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Hubo algún material imprevisto?</li> <li>2. ¿Hubo alguna actividad imprevista?</li> <li>3. ¿Hubo algún material que no se necesitó?</li> <li>4. ¿Se calculó adecuadamente el presupuesto?</li> <li>5. ¿Hubo algún material o actividad en que se gastó demasiado?</li> <li>6. ¿Se utilizó el fondo según se tenía previsto y en forma adecuada?</li> <li>7. ¿Tenemos los recibos originales para todas las compras?, ...etc.</li> </ol>



# CAPÍTULO VII EVALUACIÓN DEL PEI

# EVALUACIÓN DEL PEI

El PEI se evalúa para conocer el avance del mismo, detectar logros y dificultades que requieran cambios y llegar a la meta que ha establecido la comunidad educativa, esta acción consiste en emitir juicio de valor sobre los resultados de objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo para la toma de decisiones, cuyos resultados deben ser difundidos a toda la comunidad educativa.

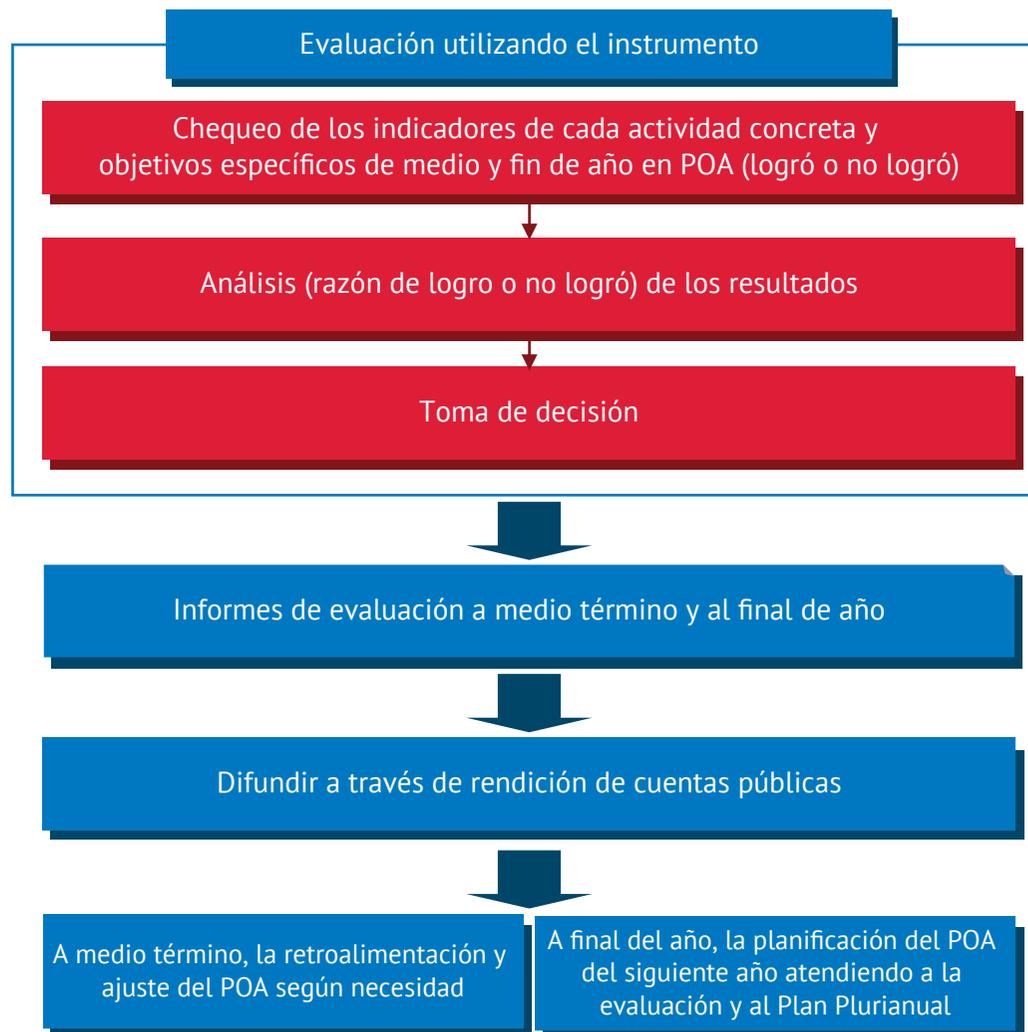
La evaluación de proceso (POA) se realiza durante la implementación del proyecto y al final del mismo se realiza la evaluación de producto o resultado del (PEI).

## 1. EVALUACIÓN DEL PROCESO

Se realiza a través de la evaluación del POA, a mitad y al final del año, para el ajuste en caso necesario. Esta evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta las actividades del POA establecidas en el cronograma mensual, según los indicadores establecidos.

Es recomendable realizar un monitoreo constante del cronograma mensual para determinar el avance en la ejecución de las actividades. Esto facilitará que la comunidad educativa realice una evaluación más objetiva y participativa.

A continuación, se presenta el mecanismo de la evaluación:



## 2. PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

### Evaluación del POA

Ejemplo:

Actividades principales	Actividades Concretas	Indicadores	Medio de verificación	Evaluación				Evaluación Final			
				Estado de logro intermedio	Análisis	Análisis financiero	Toma de decisión	Estado de logro final	Análisis	Análisis financiero	Conclusión
1. Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación y realización de clubes literarios y concursos de lecturas.	1.1. Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura.	Conocimiento sobre formación de clubes literarios y organización de concursos de lectura.	Plan borrador para proyectos áulicos sobre club de literarios y concursos de lectura								
	1.2. Planificar las capacitaciones										
	1.3. Desarrollar las capacitaciones en los círculos de aprendizaje										
	1.4. Evaluar el resultado de las capacitaciones										
1.2 Implementación de técnicas activas por los docentes	2.1	20% de los alumnos de los tres ciclos de la EEB cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura									
	2.2										
	2.3 Evaluar la implementación de rincones de lectura.										

### 3. PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL POA

#### a. Primer momento: llenado del instrumento de evaluación intermedia.

- Se escriben en la grilla de evaluación del POA, las **actividades principales y concretas**, sus indicadores y su medio de verificación.
- Se completa el instrumento con los indicadores y medios de verificación de las actividades concretas ya establecidos en el POA.

#### b. Segundo momento: chequeo de indicadores

- En el momento de la evaluación se realiza el chequeo de los indicadores escribiendo SI o NO en la casilla de **estado de logro intermedio**.
- Una vez chequeado los indicadores, se realiza un **análisis** de los resultados, se escribe en la casilla asignada la razón de los logros o no logros. También se realiza un análisis financiero para evaluar costos e inversiones de la actividad.
- Luego del análisis se procede a la **toma de decisión** con respecto a los resultados y al estado financiero, escribiendo en el cuadro asignado. A partir de las decisiones tomadas, se ajusta el POA, se replantean algunas actividades, se agrega o se disminuye para la ejecución efectiva del mismo. Es importante resaltar y registrar los cambios establecidos en el POA y en algún documento que la comunidad educativa pueda acceder y visualizar a través de la Rendición de Cuentas Públicas.

#### Puntos para el análisis de las actividades concretas del POA

1. ¿Se realizaron todas las actividades planificadas? ¿Por qué?
2. ¿Se realizaron las actividades en el tiempo establecido?
3. ¿Hubo influencia del tiempo en la ejecución de las actividades?
4. ¿Pudieron ser realizadas las actividades como fueron planificadas? ¿Por qué?
5. ¿Los responsables asumieron el liderazgo en la coordinación de las actividades?
6. ¿Se cumplieron con los indicadores previsto? ¿Por qué?.....etc.

Después de análisis en la evaluación se toma la decisión y se ajustan las actividades del POA.

#### Puntos para la toma de decisiones

1. ¿Seguiremos con la ejecución de las actividades como fueron planificadas?
2. ¿Se priorizarán algunas actividades?
3. ¿Se agregarán otras actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos?
4. ¿Para la nueva actividad tendremos el fondo suficiente?
5. ¿Continuarán las actividades con el mismo monto del presupuesto?
6. ¿No hay actividad alternativa para economizar el fondo?.....etc.

**b. Tercer momento:** llenado del instrumento para la **Evaluación Final** del año.

- Se chequea en la casilla correspondiente el **estado de logro final** de los indicadores.
- Se realiza el **análisis** de los resultados de las actividades y el estado financiero.
- Se elabora una **conclusión** sobre los resultados de la evaluación final de la ejecución del POA y del presupuesto.
- Los resultados de la evaluación ayudarán a ajustar las estrategias de gestión y las actividades principales del Plan Plurianual si fuera necesario; y elaborar el POA del siguiente año, considerando aquellas actividades que no se han cumplido y el presupuesto del siguiente año.

#### 4. EVALUACIÓN DE RESULTADO O PRODUCTO DEL PEI

Se realiza al culminar el plazo de implementación del PEI, se evalúa el logro de la meta del objetivo general establecido en el Plan Plurianual analizando con el diagnóstico inicial para ver el nivel de solución del problema principal detectado. Esta evaluación servirá de guía para mejorar la elaboración del siguiente PEI, a partir de los resultados se ajusta, se replantea o se elabora un nuevo PEI.

A continuación se presenta el esquema para la evaluación del PEI.

Objetivo General:		Meta General:		Estado de logro y Análisis:	
Objetivos específicos	Metas específicas	Evaluación		Estado de logros	Análisis para el Plan de Mejora
		Indicadores	Medios de verificación		

## 5. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL PEI

Para la realización de una evaluación efectiva y participativa del PEI es necesario involucrar a los representantes de los actores educativos (EGIE) teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- a. **Primer paso:** Revisión de la evaluación del último año de ejecución del POA. Esta revisión consiste en un buen análisis de la última evaluación realizada del POA, específicamente el cumplimiento de los indicadores de seguimiento de las actividades concretas. Ejemplo de indicador: 70% de los alumnos de los tres ciclos de la EEB cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura.
- b. **Segundo paso:** Evaluación de los objetivos específicos correspondiente a cada una de las dimensiones de la gestión registradas en el Plan Plurianual. (Se refiere al cumplimiento de los indicadores mencionados en el paso anterior).
- c. **Tercer paso:** Evaluación del objetivo general del PEI. La evaluación del objetivo general se realiza a partir del cumplimiento de la meta general. Atendiendo el ejemplo que se viene trabajando cuyo objetivo generales “Eleva el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos”, se revisan los resultados académicos de los alumnos en el último año de ejecución del PEI.
- d. **Cuarto paso:** Evaluación cualitativa de mejoramiento institucional. Es importante analizar y evaluar otros cambios observados y/o registrado en la gestión institucional a partir de la ejecución del PEI, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones, por ejemplo: formación de hábitos, niños más participativos, buena organización del plantel docente, organización de archivo institucional, trabajo colaborativo del equipo de gestión institucional, optimización de horas de clases, otros. Para la sistematización de estos datos cualitativos se puede preparar un cuadro que contemple los aspectos trabajados, resultados, desafíos y estrategias de mejoramiento. Esto debe ser incluido en el informe.

Otros aspectos trabajados	Resultados	Desafíos	Estrategias de mejoramiento
Organización del archivo de la institución.			
Trabajo colaborativo del equipo de gestión institucional.			

- e. **Quinto paso:** Elaboración del informe de evaluación. El informe de los resultados de la evaluación del PEI debe constar de los siguientes elementos: referencia (identificación de la escuela, temas, fecha), objetivo, resultados, conclusión y recomendación. Este informe debe ser elaborado por el EGIE y el equipo Directivo y Docente.

## 6. ELABORACIÓN DEL PEI DEL SIGUIENTE PERIODO

Debe recordarse que ningún proyecto puede ser elaborado sin contar con suficiente información de la situación institucional. La fuente de dicha información básica constituye primeramente el informe de la evaluación final del mismo y la revisión del diagnóstico anterior.

El análisis de la información de los resultados de evaluación consiste en volver al árbol de problemas para ver, según los resultados, si el problema principal sigue o ha sido remediado. Este análisis servirá de base para la toma de decisión de la comunidad educativa con respecto al nuevo PEI.

Según el nivel de logros en cuanto al objetivo general planteado desde el problema principal, se decide elaborar un nuevo diagnóstico para renovar el PEI, en caso contrario, se ajusta sin cambiar el problema principal, teniendo en cuenta los objetivos específicos no logrados y agregando nuevos objetivos si fuera necesario. Así mismo, de haber alcanzado las metas de los objetivos específicos, pero persiste el problema principal, se revisa nuevamente el diagnóstico institucional (Matriz FODA y el árbol de problemas y los documentos de registros académicos institucionales) para establecer nuevos objetivos específicos que respondan a la problemática persistente.

Una de las condiciones claves para la buena gestión institucional es mantener el nivel de los objetivos ya logrados, para ello el equipo de gestión debe establecer algún mecanismo de seguimiento que asegure la sostenibilidad del logro alcanzado.



# CAPÍTULO VIII LA RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

# LA RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

El Viceministerio de Educación conjuntamente con las Direcciones operativas de los niveles educativos, emprenden un proyecto de rendición de cuentas desde el año 2006; cuyos objetivos generales son: *“Fortalecer la educación como bien público e instalar la cultura de evaluación y rendición de cuentas como práctica de todos los actores del Sistema Educativo Nacional”*<sup>10</sup>.

Segun la normativa actual vigente, el MEC presenta al proyecto como una “acción que contribuye a las políticas educativas y a la consolidación de una educación pública de calidad” En este contexto, las instituciones educativas como proveedoras de los servicios de educación tienen la tarea de rendir cuentas sobre “los resultados en términos de aprendizaje y la utilización de los recursos que los actores han hecho para conseguir los objetivos que se han propuestos”.

## 1. IMPORTANCIA

Las Escuelas son las principales proveedoras de servicios de educación, cuyos beneficiarios directos, son los alumnos y padres de familia, e indirectos, la comunidad o ciudadanía que cuenta con una población formada. La rendición de cuentas públicas es un espacio de participación para compartir las actividades y los resultados logrados en las instituciones educativas en el marco de la transparencia en la gestión. Sirve para identificar problemas y deficiencias en el contexto educativo, es un paso importante que centra la atención en la necesidad de tomar decisiones y ejecutar acciones para mejorar la calidad de la educación.

## 2. PROCESOS DE REALIZACIÓN

La rendición de cuentas públicas se realiza en dos periodos del año escolar, según el calendario de la Educación Escolar Básica, liderados por los directivos con el equipo de gestión.

Para una buena rendición de cuentas se recomiendan los siguientes pasos:

- a. **Primero**, se refiere a la evaluación de las distintas actividades del POA de la escuela atendiendo a las diferentes dimensiones de la gestión escolar (Pedagógico-Curricular, Organizacional-Estructural, Administrativo-Financiera, comunitaria), como también a las responsabilidades y compromisos de los actores educativos. En esta etapa es importante identificar los logros y desafíos para encaminar las acciones que se desarrollarán posteriormente.
- b. **Segundo**, se elabora un informe de las conclusiones resultantes de la evaluación. El esquema del informe puede ser proveído por la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico o elaborado en consenso con las instituciones educativas, atendiendo a la propuesta del MEC. Posteriormente, se realiza la planificación de la difusión contemplando en ella, el objetivo, las actividades, los responsables, los

recursos y el tiempo. El plan depende de qué tipo de mecanismo utilizará la escuela para la difusión de los resultados como las ferias pedagógicas, reuniones informativas etc.

- c. **Tercero**, se refiere a la difusión del resultado de la evaluación de las actividades de la escuela a toda la comunidad educativa, incluyendo a aquellas que no forman parte de la misma, otras instituciones y organizaciones de la zona o comunidad.

### 3. MECANISMOS DE DIFUSIÓN

Algunas de las formas de difusión o mecanismos de información propuestos por el MEC, son:

- a. **Ferias Pedagógicas:** “Se entiende por ferias, la exposición pública de lo realizado en la institución educativa en las distintas dimensiones (Pedagógico-Curricular, Organizacional-Estructural, Administrativo-Financiera, comunitaria) por los diferentes actores”.<sup>9</sup>

El Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local MEC-JICA recomienda tener un espacio para informar sobre los resultados de la evaluación del POA teniendo en cuenta las 4 dimensiones de la gestión escolar.

- b. **Reuniones:** son los encuentros donde se brinda la información sobre los resultados de la evaluación del POA y otras actividades realizadas, dando la oportunidad a que los participantes presenten sus opiniones y sugerencias.

Y otras que se proponen como los boletines, murales, por medio de la prensa radial, escrita, etc.

Desde el Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local MEC-JICA se propone para la rendición de cuentas públicas las clases abiertas, como una estrategia para dar a conocer las actividades pedagógicas realizadas en el aula en un día de clase.

Esto podrá incentivar a los padres a brindar un mayor acompañamiento a sus hijos y aprovechar el día de las clases abiertas para hacer posteriormente la reunión de rendición de cuentas públicas. Ésta se presenta a continuación:

**Clase Abierta:** es la apertura de las clases para los padres de familia y agentes de la comunidad. Es una forma de rendir cuentas de la gestión pedagógica del aula para que estas personas puedan conocer:

- La metodología que utilizan los docentes.
- La disciplina de sus hijos en clase.
- La comunicación entre sus hijos y los docentes.
- El ambiente de las clases
- Los resultados pedagógicos.

<sup>9</sup> MEC, Proyecto de Rendición de cuentas. Año 2006

### Los objetivos de esta actividad son:

1. Mejorar la relación estudiante-padre-docente, despertando el interés de los padres por la educación de sus hijos expresado en una mayor colaboración.
2. Elevar el porcentaje de asistencia a las reuniones de los padres de familia a través de la Clase Abierta.

Es muy importante que los padres de familia conozcan antes de la clase abierta los objetivos. Para el cual se debe incluir el tema en la agenda de reuniones realizadas en forma general o periódica.

Cuando se realiza la reunión por grado, posterior a la Clase Abierta, los directivos pueden aprovechar el espacio para realizar la rendición de cuentas públicas de la institución o preparan el informe de la rendición institucional para que el maestro/a de grado puedan transmitirlo.

### Los pasos para realizar son:

1. Establecer la fecha para la Clase Abierta por grado o institución.
2. Preparar la tarjeta de invitación hecha por los alumnos/as con la fecha, la hora y su asignatura propia (los niños pueden dibujar o pintar la tarjeta con su creatividad y se puede realizar esta actividad en la clase de Educación Artística o Comunicación).
3. Enviar la tarjeta de invitación a los padres de familia a través de los niños dos o tres días antes de la Clase Abierta.
4. Realizar la Clase Abierta (una clase normal) y posteriormente la reunión para la rendición de cuentas públicas, incluyendo las estrategias que utilizan los docentes para mejorar el aprendizaje de los alumnos y los resultados obtenidos en este sentido.
5. Registrar la actividad (en Actas, registros de asistencia a reuniones, etc.).

## 4. SUGERENCIAS:

- La ubicación de los padres en la sala, depende del espacio físico, básicamente no se necesitan sillas. Pueden observar a sus hijos, colocándose en lugares donde no interrumpen la clase. Por ejemplo, atrás o al lado del aula.
- Los padres pueden visitar varias aulas y observar cada clase.

## 5. ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN EL PROYECTO DE RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS DEL MEC

### Actividades en las distintas dimensiones

#### 1. Pedagógico - Curricular

1. Estudio y análisis del rendimiento académico por parte de los docentes y directivos de las instituciones educativas.
2. Elaboración de informe con relación a la deserción y repitencia escolar.
3. Elaboración de un informe de seguimiento del avance de la ejecución del PEI.
4. Encuentro de evaluación de avances de la implementación de proyectos curriculares y programas educativos con los docentes de la institución.
5. Difusión de datos estadísticos con relación a: salidos, aprobados, repitentes, sobreedad y días de clases reales impartidos.
6. Elaboración de estadística de asistencia y llegada tardía de los directivos, docentes y alumnos.
7. Realización de ferias pedagógicas.
8. Otras.

#### a) Administrativo - Financiera

1. Elaboración de un inventario de los recursos materiales con que cuenta la institución.
2. Balance financiero de las recaudaciones, las inversiones y gastos realizados en la institución en el marco de la ejecución del PEI.
3. Balance de las actividades realizadas por las ACEs.

#### b) Organizacional - Estructural

1. Recuento de las actividades realizadas por las distintas organizaciones de niños (gobierno escolar, comités, clubes, consejo de grados).
2. Elaboración de informe con relación a marcha de los círculos de aprendizajes y otras organizaciones institucionales.

#### c) Comunitaria

1. Realización de un taller de evaluación con la comunidad educativa, en base al recuento de las actividades realizadas por cada actor.
2. Difusión de los logros y compromisos de la comunidad educativa a través de ferias pedagógicas, los medios de prensa (radial, televisiva o escrita) o mural informativo, etc.

## 6. PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LAS 4 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA ELABORAR EL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

<p><b>Pedagógico - Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro académico (niveles de calificación de los alumnos, por grado, sexo, turno, comparado con años anteriores, etc.).</li> <li>• Experiencias de diferentes estrategias aplicadas para mejorar los aprendizajes, Ejemplos; clubes de lectura, talleres literarios, concursos de trabajos en diferentes áreas, ferias pedagógicas, etc.).</li> <li>• Procesos de micro planificación (aplicación de normativas para apertura, fusión y/o cierre de secciones).</li> <li>• Días efectivos de clase.</li> <li>• Asistencia de directivos, docentes, personal técnico / pedagógico, administrativo y alumnos/as.</li> <li>• Rendimiento (promocionados, egresados).</li> <li>• Deserción.</li> <li>• Repitencia.</li> <li>• Retención.</li> <li>• Sobre edad.</li> </ul>	<p><b>Organizacional - Estructural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de las actividades de las organizaciones conformadas a nivel institucional: ACEs, Círculos de Aprendizajes, Equipo de Gestión Institucional / Escolar, Centros de Estudiantes, gobierno escolar, comités, clubes, consejo de grados, otros.</li> <li>• Otras iniciativas.</li> </ul>
<p><b>Administrativo - Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe financiero de las recaudaciones, inversiones y gastos realizados. (Directivos, ACEs, otros).</li> </ul>	<p><b>Comunitaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales; objetivos y resultados.</li> <li>• Acciones encaradas por la institución en, con y para la comunidad en su zona de influencia.</li> </ul>

Cabe destacar que con relación a la rendición de cuentas el Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local MEC-JICA, pone énfasis en la evaluación del PEI a través del POA (a medio término y al final del año). Para ello, se presenta un instrumento como propuesta a ser utilizado para elaborar el informe (Ver anexo).



# CAPÍTULO IX ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN ESCOLAR

## ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN ESCOLAR

Equipo directivo planifica y ejecuta las actividades de la institución para el logro de la meta educativa, que se traduce en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los niños. Para ello, se presentan instrumentos que contribuyan a mejorar la gestión de los directivos y que se mencionan a continuación.

### 1. Observación de clases

La observación de clases es una actividad necesaria del equipo directivo que se realiza en forma periódica. Esta acción implica observar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos; como también que los directivos brinden las orientaciones propicias al personal docente.

Sobre la base de una planificación mensual o semanal, se desarrolla la observación de clases, con los indicadores de evaluación que permitan verificar el proceso de enseñanza de los docentes y conocer el nivel de aprendizaje de los niños, relacionando con las metas contempladas en el PEI.

Para la elaboración de los indicadores y el instrumento de evaluación es importante que el equipo directivo involucre al plantel docente y tenga en cuenta las orientaciones brindadas al respecto por la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico de la zona. Los resultados obtenidos en la observación de clases se difunden a la comunidad educativa.

Los centros educativos que cuentan con equipo técnico deben compartir la acción de observación de clases con estos actores, determinando con claridad las funciones de los mismos. Es conveniente que la observación de clases sea contemplada en el POA y en la planificación mensual.

### 2. Recorrido institucional

“Recorrido Institucional” es una metodología de la Gestión Escolar para que los directivos conozcan el estado real de su institución e implementar la estrategia inmediata para solucionar o mejorar la situación. Otra responsabilidad del equipo directivo es velar por la seguridad de los alumnos a través del recorrido institucional. Es una metodología que permite verificar el estado de la infraestructura edilicia para tomar las medidas correspondientes si fuera necesario, con el fin de proveer un ambiente propicio y seguro, asimismo en este recorrido se puede visualizar algunos aspectos del desarrollo pedagógico a fin de orientar el mismo.

Uno de las funciones de los directivos de una institución educativa es mejorar y mantener el ambiente educativo en óptima condición para el aprendizaje de los niños.

La actividad es muy sencilla; cada 15 días o cuando consideren necesario, los directivos hacen un recorrido por la institución para realizar una observación general, teniendo en cuenta el plan y el horario de clases del docente. La hoja de monitoreo para el recorrido, le servirá para chequear algunos aspectos de la institución educativa.

Después del recorrido institucional es muy importante:

- a. Valorar las fortalezas encontradas y estimular a los alumnos o a los docentes.
- b. Ayudar al docente a mejorar la situación buscando juntos alternativas de solución a las debilidades detectadas.
- c. Tomar medidas rápidas para solucionar los problemas antes de que se agraven y que los daños sean irreparables.

### **3. Circulo de Aprendizaje (Capacitaciones Intraescolar).**

El docente debe planificar el desarrollo de las clases, aplicando métodos y técnicas de enseñanza eficaces, que faciliten un óptimo nivel de aprendizaje. El equipo directivo debe realizar acciones tendientes a la formación y capacitación de los docentes de la institución, propiciar un ambiente donde todo el plantel docente pueda compartir el proceso de enseñanza- aprendizaje y capacitarse al mismo tiempo.

La formación brindada a los docentes por los directivos, se realizan en los círculos que propone el MEC según normativa legal vigente, para abordar temas específicos que pueden ser desarrollados por el equipo directivo, los docentes o por especialistas invitados. Es conveniente que este círculo de aprendizaje sea planificado en el POA y en la planificación mensual para asegurar su funcionamiento.

### **4. Participación de la comunidad educativa**

El vínculo de la escuela con la familia es uno de los componentes importantes para la gestión escolar. Promover este vínculo permite que los padres participen en las políticas de gestión, intercambien experiencias y cooperen en el quehacer institucional. Propiciar y planificar las reuniones con los padres en el POA, con fechas y temas a tratar son funciones del equipo directivo. Es importante establecer estrategias (fecha, hora, agenda, forma de convocatoria, etc.) para lograr mayor interés y participación de los padres en la educación de sus hijos.

### **5. Estudio de clases**

El estudio de clases es una estrategia para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, vinculada a la Capacitación IntraEscolar(CIE) y a la clase abierta, consiste en la reflexión sobre la práctica docente, la metodología y estrategias utilizadas, requiere del consenso del equipo técnico institucional, de una buena planificación previa para que la misma genere los resultados esperados.

### **Para qué implementar la CIE, las clases abiertas y el estudio de clases:**

- Para lograr los objetivos de la escuela establecidos en el PEI - PCI
- Para resolver los problemas educativos y administrativos de la escuela
- Para fortalecer la vocación y las capacidades de los docentes dirigidas al mejoramiento en el desarrollo de las clases y el desarrollo del pensamiento del niño/a.
- Para compartir experiencias y conocimientos didácticos acumulados personalmente y con los compañeros, de tal forma a crecer profesionalmente como equipo y así mejorar las prácticas pedagógicas institucionales.

## **6. Estrategias Plurigrados o Multigrados**

Las escuelas que implementan la estrategia de atención de plurigrados o multigrados son aquellas en la que uno o dos docentes son responsables de la formación pedagógica de niños de diferentes edades matriculados en los distintos grados del sistema de la Educación Escolar Básica (EEB) impartido en la misma.

En el contexto rural, las escuelas plurigrados o multigrados han existido siempre debido a la escasa matrícula existente en ciertas zonas, siendo la única alternativa educativa para muchos niños.

La estrategia es una oportunidad de construir una propuesta pedagógica diferente basada en la autonomía del docente y de los alumnos, respetando los procesos y ritmos de aprendizaje de cada alumno y una organización pedagógica acorde al contexto.

## **7. Horario de clase**

En el horario de clases se establece la distribución del tiempo, por días de la semana y horas pedagógicas de las asignaturas desarrolladas por el docente.

Los directivos orientan a los docentes para que cada uno cuente con un horario de clases, atendiendo las horas establecidas en la malla curricular, y la realidad institucional diagnosticada en el Plan de Estudios adecuado en el PCI.

### Los objetivos del horario de clases son:

- Distribuir racionalmente el tiempo para alcanzar la meta del aprendizaje de los niños por área.
- Tomar conciencia del uso racional del tiempo.
- Dar a conocer al equipo directivo y a la comunidad educativa las horas de clases semanal y anual destinadas por área académica determinadas según la adecuación realizada al Plan de Estudios que responda a la solución de la problemática detectada.
- Conocer las clases realizadas y las pérdidas de horas y días de clases para su recuperación posterior.
- Realizar la revisión diaria de horario de clases con los niños para su mejor organización.

### Para su utilización se recomienda que:

- Cada maestro planifique el horario de clase conforme al Plan de Estudios adecuado en el PCI, al programa de estudios y el POA de la institución.
- El equipo directivo debe analizar el horario de clases atendiendo al PCI.
- El equipo directivo use como material de referencia para el recorrido de la institución.
- El equipo directivo proponga conjuntamente con el plantel docente las estrategias para recuperar las pérdidas de clases eventualmente.

### Colocar el horario de clases en los lugares visibles permite los siguientes beneficios:

<b>Equipo Directivo</b>	Verificar el cumplimiento de la planificación de las clases, en el momento de la observación de clases o el recorrido institucional.
<b>Plantel Docente</b>	Ejecutar el cumplimiento de la planificación del horario de clases establecidos.
<b>Niños</b>	Repasar la lección y preparar los útiles necesarios para las clases.

## 8. Cronograma mensual

### Conceptualización

Es la planificación mensual de las actividades concretas establecidas en el POA, como también de las actividades cotidianas de la escuela, propia de los directivos y aquellas emanadas del MEC.

**Esquema:** Para la planificación de las diferentes actividades de la escuela se propone el siguiente esquema.

Fecha	Día	Actividad de la Escuela		Responsable	Local	Revisión	Actividades Imprevistas
		Desarrollo de clases	Otras Actividades				
1	M						
2	M						
3	J						
4	V						
5	S						
6	D						
7	L						
8	M						
9	M						
10	J						
11	V						
12	S						
13	D						
14	L						
15	M						
16	M						
17	J						
18	V						
19	S						
20	D						
21	L						
22	M						
23	M						
24	J						
25	V						
26	S						
27	D						
28	L						
29	M						
30	M						

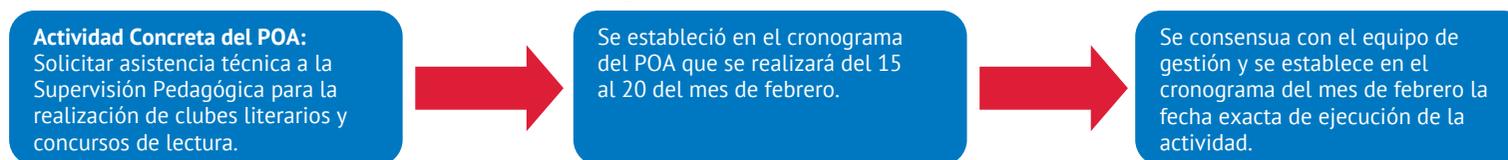
## Elementos y sus definiciones

- a. **Actividades de la escuela:** se refieren al desarrollo de clase y otras actividades de la escuela.
- b. **Desarrollo de clases:** en esta casilla se realiza el chequeo del cumplimiento del desarrollo de clase en la escuela, en general.
- c. **Otras actividades:** se refieren a las actividades concretas del POA, las actividades cotidianas de la escuela, propias de los directivos y las establecidas por el MEC para el año escolar (en esta casilla no se especifica el desarrollo de clase considerando que ya existe un espacio destinado para el mismo).
- d. **Responsables:** personas encargadas de coordinar las actividades establecidas en el cronograma mensual.
- e. **Local:** lugar donde se desarrollarán las actividades del mes.
- f. **Revisión:** es el chequeo del cumplimiento de las actividades planificadas en el cronograma mensual.
- g. **Actividades imprevistas:** son las actividades que surgen en la escuela o fuera de ella durante el mes, influyendo en las actividades planificadas de la institución.

## Elaboración del cronograma mensual

- a. **Primer paso:** en la casilla del desarrollo de clases se chequea el cumplimiento de esta actividad. Por ejemplo: en el caso de que exista suspensión por disposición ministerial en todas las instituciones, no se chequea. Si en la mayoría de los grados se desarrollan clases, se chequea.
- b. **Segundo paso:** se escriben en la casilla “otras actividades” las actividades concretas del POA atendiendo al cronograma establecido y a la realidad institucional y las demás actividades de la escuela.

Para determinar las actividades del POA en el cronograma mensual ver el siguiente ejemplo:



- c. **Tercer paso:** establecimiento de responsables y locales para las actividades.
  - Se escriben en la casilla de “responsables” los nombres de las personas que coordinarán la ejecución de las actividades, especificando los cargos que ocupan o el estamento de la comunidad educativa a la que pertenecen.
  - En la casilla “local” se especifica el lugar donde se desarrollarán las actividades previstas.

- d. **Cuarto paso:** se realiza la verificación constante del cumplimiento de las actividades planificadas, chequeando en la casilla “revisión”. En este paso se lleva a cabo el monitoreo constante de la ejecución del POA.
- e. **Quinto paso:** en la casilla de actividades imprevistas se van anotando las actividades que surgen durante el mes. Ejemplo: Reunión para resolver conflicto entre los docentes.

## 9. Registro de actividades

Es importante que el equipo directivo, cuente con un instrumento de registro que contengan los datos principales de las actividades desarrolladas en la institución como la reunión de padres, los círculos de aprendizaje, las reuniones de los consejos escolares, etc. Esto ayuda a tener en orden todos los datos en un archivo y que los miembros de la comunidad educativa, autoridades u otras personas tengan acceso al mismo.

En ese sentido, el equipo directivo utiliza el registro de actividades, que es un instrumento que permite tener todos los datos documentados.

### Ejemplo de Registro de actividades:

Registro de actividades de la escuela	
1. Actividad	Reunión de padres   N° 1
2. Lugar	Aula del sexto grado B del turno mañana
3. Fecha de realización	15 de marzo de 2016
4. Responsable de la actividad	Yolanda de la Cruz, profesora del sexto grado B
5. Objetivo/os	Informar las actividad establecidas en el Plan Operativo Anual(POA)
6. Tema/s tratado/s	1. Actividades establecidas en el POA. 2. Responsabilidades de los actores involucrados. 3. Responsabilidades de los padres en el marco de la ejecución del POA. 4. Acuerdos para el éxito en la ejecución del POA.
7. Participación	<b>Cantidad de convocados (30)</b> <b>Cantidad de asistentes (27)</b>
8. Acuerdos o conclusiones establecidos en el documento	a) <b>Registro de Acta de reunión N° 5</b> b) <b>Otros documentos</b>
9. Observación	Se observó un gran interés y participación de los padres de familia.
10. Firmas	



# ANEXO I INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Los siguientes formularios son propuestas de verificación y evaluación de proyectos a ser utilizados por las instituciones educativas como instrumento para la autoevaluación, y por las supervisiones educativas como instrumento de verificación, evaluación y certificación de los mismos. La verificación se dará en presencia (SI) o ausencia (NO) del indicador.

En ausencia del cumplimiento de algún indicador el supervisor procederá a reorientar y proponer estrategias de solución, en el espacio concebido para observaciones, realizando posteriormente el seguimiento a la sugerencia brindada.

1. Formulario de verificación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)
2. Formulario para la evaluación del Proyecto Curricular Institucional (PCI)
3. Formulario para la evaluación del Proyecto de Aula

### 1. FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)<sup>10</sup>

Nombre de la institución: .....

Director de la Institución: .....

Supervisor Pedagógico: .....

Región: .....

Zona: .....

N°.	INDICADORES	SI	NO
ANÁLISIS DE FORMA			
1	Identificación del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del Proyecto</li> <li>Datos de la Institución</li> <li>Responsables</li> <li>Duración</li> <li>Beneficiarios</li> </ul>		
2	El PEI cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de la Institución</li> <li>Visión</li> <li>Misión</li> <li>Objetivos Generales</li> <li>Objetivos Específicos</li> <li>Actividades</li> <li>Evaluación</li> <li>Resultados esperados</li> <li>POA</li> <li>Estrategias de Sostenibilidad</li> </ul>		

<sup>10</sup> Resolución UCP N°. 059/2015 Normativo para el desarrollo e implementación del proyecto educativos Institucionales (PEI) – Programa de mejoramiento de la EEB-Escuela Viva II

3	En el Diagnostico de la institución se visualiza:		
4	El PEI contempla las cuatro dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógico-curricular</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Comunitaria</li> <li>• Administrativa</li> </ul>		
<b>ANALISIS DE FONDO</b>			
5	El problema planteado tiene relación con el diagnóstico realizado		
6	El objetivo general del PEI tiene coherencia con los objetivos específicos de los proyectos vinculados a las diferentes dimensiones.		
7	Los objetivos planteados en el PEI tienen coherencia con la visión y misión institucional		
8	Se puede entender con claridad el propósito del PEI, apuntando al problema visualizado en el diagnóstico.		
9	El POA contempla las actividades concretas que apuntan a la solución del problema		
10	Las actividades del POA son viables en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Recursos materiales</li> <li>• Tiempo</li> </ul>		
11	Se contempla la articulación con el contexto local (alianzas, convenios, acuerdos con otras instituciones, etc.)		

.....

Firma del Supervisor Pedagógico

Aclaración de Firma: \_\_\_\_\_

## 2. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL (PCI)<sup>11</sup>

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre de la institución:.....

Área educativa N°:..... Zona:..... Región:..... Departamento:.....

Localidad:..... Distrito:.....

Nombre del director de área educativa:.....

Nombre del director de la institución (si no es la escuela centro):.....

Teléfono del director:..... Correo electrónico:.....

Nombre del supervisor responsable de la evaluación:.....

Teléfono del supervisor:..... Correo electrónico:.....

### 2. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CUMPLIMIENTO	
	SÍ	NO
El proyecto curricular cuenta con todos los elementos básicos en su estructura.		
El diagnóstico del proyecto problematiza datos sobre resultados de aprendizaje.		
El proyecto caracteriza la población escolar indicando las potencialidades de aprendizaje con que cuentan los estudiantes.		
Los objetivos (general y específicos) son coherentes con el diagnóstico del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.		
El proyecto propone capacidades adaptadas de los programas de estudio coherentes con la solución al problema diagnosticado.		
El proyecto propone capacidades incorporadas, creadas en la institución y coherentes con la solución al problema diagnosticado.		
El proyecto describe los procedimientos metodológicos y éstos son consistentes para el desarrollo adecuado de las capacidades propuestas.		
El proyecto curricular considera el enfoque bilingüe del sistema educativo.		

<sup>11</sup> Resolución UCP N°.63/2015 Proyecto Curricular Institucional – Programa de mejoramiento de la EEB-Escuela Viva II

El proyecto curricular plantea innovaciones pedagógicas.		
Los lineamientos metodológicos del proyecto son coherentes con sus objetivos.		
Los lineamientos de evaluación son pertinentes para evidenciar el logro de los objetivos del proyecto de aula.		
El proyecto curricular define los roles de cada miembro de la comunidad educativa en el acompañamiento durante su implementación.		
El plan de ejecución del proyecto curricular incluye la temporalización y la comunicación a la comunidad educativa.		

### 3. VALORACIÓN POR PARTE DEL SUPERVISOR

.....

.....

.....

Fecha: ...../...../.....

Firma y sello del supervisor: .....

### 3. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE AULA<sup>12</sup>

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre de la institución:.....

Área educativa N°:..... Zona:..... Región:..... Departamento:.....

Localidad:.....Distrito:.....

Nombre del director de área educativa:.....

Nombre del director de la institución (si no es la escuela centro):.....

Teléfono del director:..... Correo electrónico:.....

Nombre del supervisor responsable de la evaluación:.....

Teléfono del supervisor:..... Correo electrónico:.....

#### 2. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CUMPLIMIENTO	
	SÍ	NO
El proyecto de aula cuenta con todos los elementos básicos en su estructura.		
El diagnóstico del proyecto problematiza datos sobre resultados de aprendizaje .		
Los objetivos (General y Específicos) son coherentes con el diagnóstico del proyecto de aula.		
El proyecto detalla de manera coherente las competencias y capacidades a ser desarrolladas.		
Las actividades propuestas son coherentes con los objetivos del proyecto de aula así como con el desarrollo de las capacidades.		
El proyecto de aula considera el enfoque bilingüe.		
El proyecto de aula propone actividades relacionadas con el bilingüismo		
El proyecto de aula plantea innovaciones pedagógicas relacionadas con el bilingüismo		

<sup>12</sup> Resolución UCP N°.37/2015 Marco normativo para la implementación del Proyecto de aula – Programa de mejoramiento de la EEB-Escuela Viva II

Los lineamientos metodológicos del proyecto son coherentes con sus objetivos.		
Los lineamientos de evaluación son pertinentes para evidenciar el logro de los objetivos del proyecto de aula.		
El cronograma se ajusta al listado de actividades		
El presupuesto contempla gastos referidos a la consecución de propósitos pedagógicos		

### 3. VALORACIÓN POR PARTE DEL DIRECTOR

.....

.....

.....

Fecha: ...../...../.....

Firma y sello del Director .....

### 4. VALORACIÓN POR PARTE DEL SUPERVISOR

.....

.....

.....

Fecha: .....

Firma y sello del Supervisor: .....

A continuación se presentan propuestas de instrumentos de autoevaluación institucional en las cuatro Dimensiones de la gestión. Los mismos constan de una escala numérica de valoración que expresa el grado de logro del indicador.

1= Aceptable (Dificultad en su realización);

2= Regular (Razonable capacidad de realización);

3= Bueno (Buena capacidad de realización);

4= Óptimo (Muy buena capacidad de realización)

1. Indicadores de autoevaluación Institucional por Dimensiones (Dimensión Pedagógica)
2. Indicadores de autoevaluación Institucional por Dimensiones (Dimensión Organizativa)
3. Indicadores de autoevaluación Institucional por Dimensiones (Dimensión Administrativa Financiera)
4. Indicadores de autoevaluación Institucional por Dimensiones (Dimensión Comunitaria)

## 1. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL POR DIMENSIONES

Dimensión Pedagógica (PCI)		Nivel de calidad de la práctica			
		1	2	3	4
1	El Equipo de Gestión Escolar (EGIE) organiza la asignación de los profesores y el horario de cada grado o curso, privilegiando criterios pedagógicos.				
2	El equipo directivo y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares (PCI) para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
3	El equipo directivo monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
4	El equipo directivo propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
5	La institución asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
6	La institución cuenta con un PCI que incluye la definición de la modalidad y las características centrales de la institución, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
7	La institución cuenta con un PCI, que define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
8	El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación de la institución para elaborar el PCI o POA.				
9	La institución hace uso de datos de rendimiento académicos de los estudiantes para plantear mejoras.				
10	La institución genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al PEI.				
11	La institución promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
12	La institución promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica de consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del PCI.				

Observaciones:.....  
 .....  
 .....

## 2. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL POR DIMENSIONES

### (Dimensión Organizativa)

Dimensión Organizativa		Nivel de calidad de la práctica			
		1	2	3	4
1	La institución promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
2	La institución promueve la participación de los estudiantes a través del centro de estudiantes, consejo de grados, clubes, cooperativas, etc. y las directivas de curso y/o grados, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
3	La institución promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica de consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del PEI.				
4	La institución promueve y apoya la participación de los padres y representantes de los diferentes estamentos a través del EGIE.				
5	La institución es receptivo a las necesidades e intereses de los padres y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
6	La institución cuenta con definiciones claras de cargos y funciones para cumplir los objetivos educativos propuestos en el PCI.				
7	La institución cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
8	El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
9	La institución cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

Observaciones:.....

.....

.....

### 3. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL POR DIMENSIONES

#### (Dimensión Administrativa Financiera)

Dimensión Administrativa		Nivel de calidad de la práctica			
		1	2	3	4
1	La institución cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
2	La institución ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año (POA).				
3	La institución lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de los recursos.				
4	La institución está atenta a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su PEI.				
5	La institución genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

Observaciones:.....  
 .....  
 .....

A continuación se presentan propuestas de instrumentos de autoevaluación institucional en las cuatro Dimensiones de la gestión. Los mismos constan de una escala numérica de valoración que expresa el grado de logro del indicador.

- 1= Aceptable (Dificultad en su realización);
- 2= Regular (Razonable capacidad de realización);
- 3= Bueno (Buena capacidad de realización);
- 4= Óptimo (Muy buena capacidad de realización)

#### 4. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL POR DIMENSIONES

Dimensión Comunitaria (PC)		Nivel de calidad de la práctica			
		1	2	3	4
1	La institución genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Comunitario (PC).				
2	La institución promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3	La institución promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4	La institución es receptiva a las necesidades e intereses de los estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

Observaciones:.....  
 .....  
 .....

A continuación se presentan propuestas de instrumentos de autoevaluación institucional en las cuatro Dimensiones de la gestión. Los mismos constan de una escala numérica de valoración que expresa el grado de logro del indicador.

- 1= Aceptable (Dificultad en su realización);
- 2= Regular (Razonable capacidad de realización);
- 3= Bueno (Buena capacidad de realización);
- 4= Óptimo (Muy buena capacidad de realización)

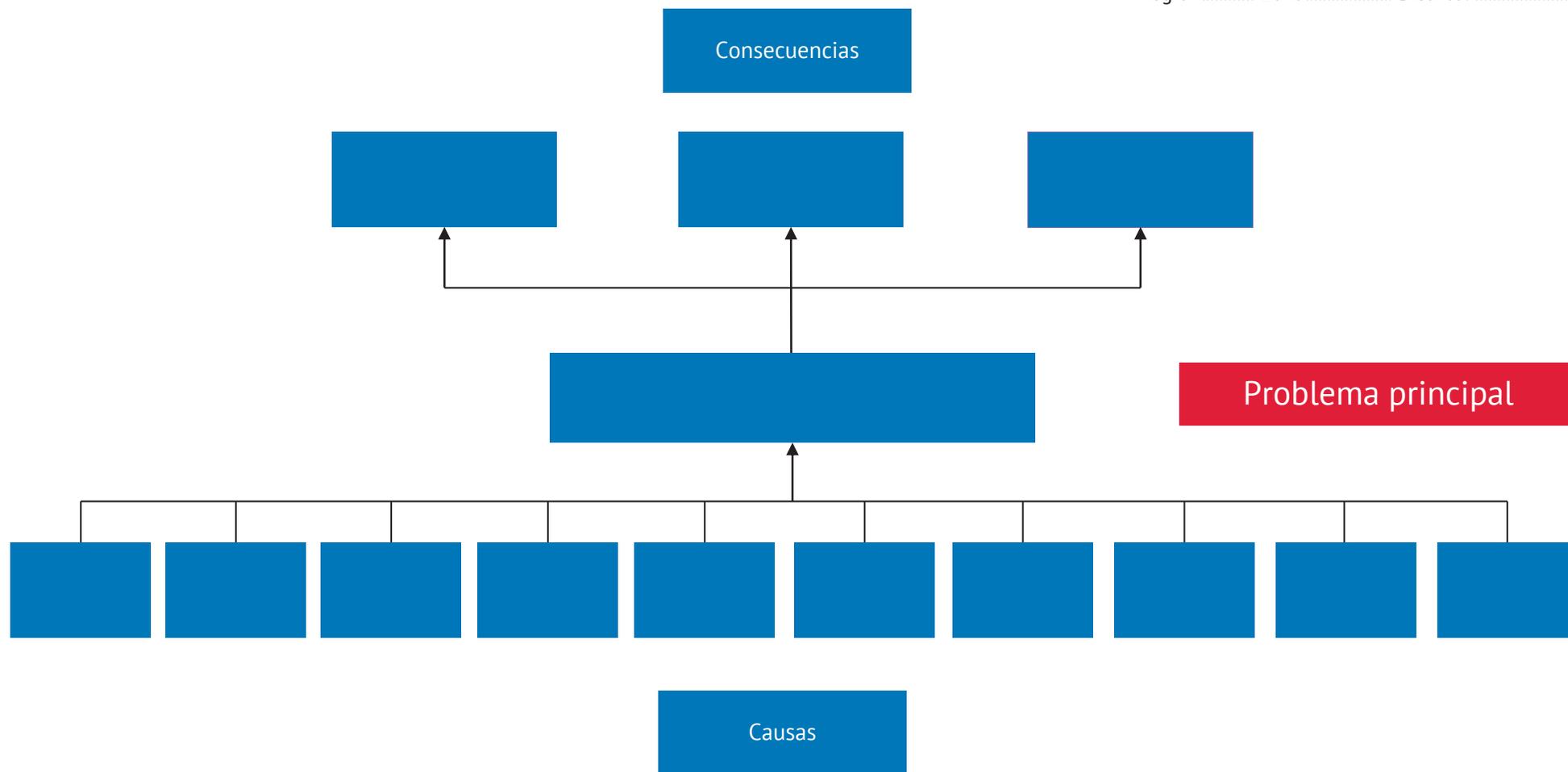


# ANEXO II LOS FORMATOS

# 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Nombre de la Escuela:.....

Región:..... Zona:..... Distrito: .....



## 2. CRUCE DE FACTORES

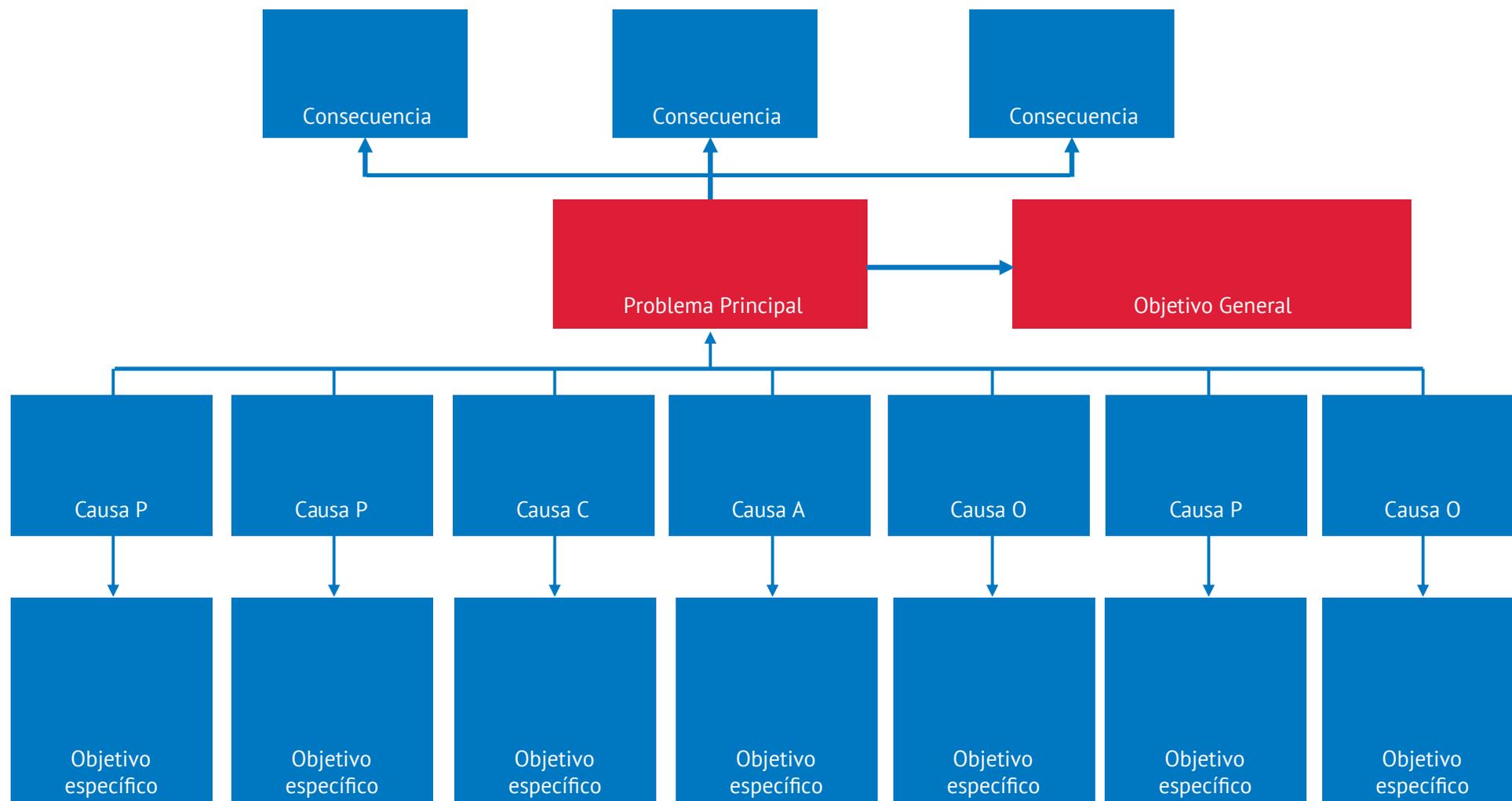
		Oportunidades (Factores Seleccionados)			Amenazas (Factores Seleccionados)
		0- ; 0- ; 0- ;			A- ; A- ;
Fortalezas (Factores Seleccionados)		Estrategias		Estrategias	
F- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
F- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
F- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
Debilidades (Factores Seleccionados)		Estrategias		Estrategias	
D- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
D- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
D- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				

### 3. OBJETIVOS: general y específicos

Nombre de la Escuela:.....

Región:.....Zona:.....Distrito:.....

Árbol de Objetivos



#### 4. PLAN PLURIANUAL

Nombre de la escuela:

Región:

Zona:

Distrito:

<b>Objetivo general del PEI:</b>								
<b>Meta general del PEI:</b>								
Objetivos general y específicos por dimensión	Metas específicas	Actividades principales/Estrategia	Cronograma por año					
			1	2	3	4	5	

#### 5. POA

Nombre de la escuela:

Región:

Zona:

Distrito:

Objetivos específicos	Actividades principales	Actividades Concretas	Cronograma												Recursos	Responsables	Evaluación	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			Indicadores	Medios de verificación

## 6. PRESUPUESTO F0 al F8

Formulario 0: Ingreso anual por mes														
<p><b>Entidad</b> :</p> <p><b>Tipo de Presupuesto</b> : <span style="margin-left: 150px;"><b>Región/Zona</b> _____</span> <span style="margin-left: 150px;"><b>Nombre de Escuela:</b> _____</span></p> <p><b>Programa</b> : <span style="margin-left: 150px;">_____ / _____</span> <span style="margin-left: 150px;"><b>Distrito:</b> _____</span></p> <p><b>Subprograma</b> :</p> <p><b>Proyecto</b> :</p>														
Código: objeto de gasto	Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ingreso total por rubro.
<b>Ingreso mensual</b>														

## PLANIFICACION FINANCIERA PREVISTA PARA LOS PRODUCTOS (MÍNIMO)

### Formulario 01

**Entidad** : \_\_\_\_\_  
**Tipo de Presupuesto** : \_\_\_\_\_ **Región/Zona** \_\_\_\_\_ **Nombre de Escuela:** \_\_\_\_\_  
**Programa** : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ **Distrito:** \_\_\_\_\_  
**Subprograma** : \_\_\_\_\_  
**Proyecto** : \_\_\_\_\_

Código	Denominación del Producto	Unidad de Medida	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ANUAL
1	Alumnos promocionados	Alumnos													
<b>Grupo/ Subg.</b>	<b>INSUMOS</b>														
	TOTALES														

Círculo de presupuesto de POA

Nombre de Escuela \_\_\_\_\_

Formulario 2

Región/Zona /

Distrito

Actividades Principales	Actividades Concretas	Recursos Necesarios	Costo			Objeto de Gasto	Suma por Actividad Concreta Gs.	Suma por Actividad Principal	
			Cantidad	Precio Unitario	Resultado de la operación (cantidad x unidad) Gs.				
1.	1.1								
	1.2								
	1.3								
	1.4								
Monto total del año para POA (MONTO 2)									

Presupuesto del POA

Nombre de Escuela: \_\_\_\_\_

Formulario 3

Región/Zona: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

Gs.

Actividades Principales	Monto presupuestado o por actividad Principal	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Presupuesto del POA por Actividad Principal
AP1														
AP2														
AP3														
AP4														
Presupuesto mensual del POA														

Presupuesto del POA

Nombre de Escuela: \_\_\_\_\_

Formulario 4

Región/Zona: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

Gs.

RUBRO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo del mes Anterior														
Ingresos	Formulario 0													
Fondo Disponible														
Gastos	Gastos Corrientes del Año (Formulario 1)													
	Presupuesto de POA (Formulario 3)													
	Subtotal de Gastos													
	Contingencia (Caja Chica; 5% de Subtotal de Gastos)													
Gasto Total (Subtotal de gasto + Contingencia)														

<b>Balance total acumulativo</b> <b>(Fondo Disponible – Gasto Total)</b>														
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Actividades Principales	Actividades Concretas	Presupuesto Planificado Gs.	Gastos Reales del medio término Gs	Análisis Intermedio	Toma de Decisión del medio Término	Gastos Reales del año Gs.	Análisis Final	Conclusión
1. Asistencia Técnica de la Supervisión Pedagógica en formación y realización de clubes literarios y concursos de lectura.	1.1 Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura	6,900						
	1.2 Planificar las capacitaciones	58,500						
	1.3 Desarrollar las Capacitaciones en los círculos de aprendizaje.	329,250						
	1.4 Evaluar el resultado de las capacitaciones.	31,350						
	Subtotal	426,000						
2.								
	Subtotal							

## 7. EVALUACIÓN DEL PEI

Grilla de Evaluación de PEI

Nombre de la Escuela:

Región/Zona: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Objetivo General:		Meta General:		Estado de logro y Análisis:	
Objetivos específicos	Metas específicas	Evaluación		Estado de logros	Análisis
		Indicadores	Medios de verificación		

## 8. EVALUACIÓN DEL POA

Evaluación del POA

Nombre de Escuela:

Región/Zona: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

				Evaluación Intermedia				Evaluación Final			
Actividades Principales	Actividades concretas	Indicadores	Medio de Verificación	Estado de logro intermedio	Análisis	Análisis financiero	Toma de decisión	Estado de logro final	Análisis	Análisis financiero	Conclusión

## 9. INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

### Rendición de Cuentas Públicas

#### Informe

Puntos a tener en cuenta en las dimensiones de la gestión escolar

#### A. General

#### 1. Gestión Pedagógica - Administrativa

##### 1.1 Días efectivos de clase

	Días efectivos de clase (Feb - Jul)	Días efectivos de clase (Ago - Nov)	Total Días
Días de MEC Calendario			
Días de Resultado			

##### 1.2 Eficiencia interna

Índice	Porcentaje
Promocionados	
Egresados	
Deserción	
Repitencia	
Retención	
Sobreedad	

##### 1.3 Procesos de micro planificación

(Aplicación de normativas para apertura, fusión y/o cierre de secciones)

Grado	Número de Sección (pasado)	Número de Sección (corriente)	Comentario
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

##### 1.4 Asistencia

##### 1.4.1 Profesorado y Personal no Docente

Personal	Asistencia Obligación	Resultado
1. Directivo		
2. Vice directivo		
3. Docentes		
(Nombre de docente)		
4. Personal técnico		
(Nombre de docente)		
5. Otros		

### 1.4.2 Alumnos

Grado Índice	Número de alumno								
	1er	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no
Asistencia									

### 1.5 Logro del POA

#### 1.5.1 Tabla Logro del POA (Fecha: Año/Mes – Año/Mes)

Dimensión	Planificada	Ejecutada
1. Gestión pedagógica		
2. Organizacional		
3. Financiera		
4. Comunitaria		

#### 1.5.2 Actividades importantes no ejecutadas y sus causas

Actividades importantes no ejecutadas	Causas
1.	
2.	
3.	

## 2. Organizacional

### 2.1 Función de las organizaciones conformadas a nivel institucional

#### 1.1.1 ACEs

Funciones	Resultado
Actividades planificadas del ACEs:	
-	
-	
-	

### 1.1.2 Círculos de Aprendizajes

Funciones	Resultado
Actividades planificadas del Círculos:	
-	
-	
-	

#### 1.1.3 Equipo de Gestión Institucional / Escolar

Funciones	Resultado
Actividades planificadas del EGIE:	
-	
-	
-	

#### 1.1.4 Centros de Estudiantes

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

#### 1.1.5 Gobierno escolar

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.1.6 Comités

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.1.7 Clubes

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.1.8 Consejo de grados

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.1.9 Otros

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.2 Otras iniciativas.

<b>Iniciativa:</b>
<b>Objetivo:</b>
<b>Resultado:</b>

## 2. Financiera

### 2.1 Balance General

1. Ingreso Total		:Gs
1.1	Saldo del ejercicio del año anterior	:Gs
1.2	Voluntario de los padres de familia	:Gs
1.3	Apoyo de ACE	:Gs
1.4	Apoyo de Municipalidad	:Gs
1.5	Ferías	:Gs
1.6	Otros	:Gs
2. Gasto Total		:Gs
2.1	Gastos Corrientes	:Gs
2.2	Gastos de Inversión	:Gs
2.3	Gastos de las actividades del POA	:Gs
3. Balance General (1-2)		:Gs

### 2.2 Plan financiero de la institución

### 3. Comunitaria

#### 3.1 Alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales

<b>Alianza:</b>
<b>Objetivos:</b>
<b>Resultado:</b>

<b>Alianza:</b>
<b>Objetivos:</b>
<b>Resultado:</b>

#### 3.2 Acciones encaradas por la institución en, con y para la comunidad en su zona de influencia.

<b>Acción:</b>
<b>Objetivos:</b>
<b>Resultado:</b>

<b>Acción:</b>
<b>Objetivos:</b>
<b>Resultado:</b>

### B. Por Grados

#### 1. Distribución del tiempo

(Ejemplo para segundo ciclo)

1	Rendimiento promedio por Área (Aprobados)	Total Semanal	Total Minutos
1.1			
1.2			
1.3			
1.4			
1.5			
1.6			
1.7			
1.8			
1.9			
1.10			
1.11			
2	<b>Total de Horas</b>		

## 2. Rendimiento

(Ejemplo para segundo ciclo)

1	Rendimiento promedio por Área (Aprobados)	Años anteriores (Aprobados)	1° Etapa	2° Etapa
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
1.11				
	<b>Promedio</b>			
<b>2</b>	<b>Promedio por turno</b>			
2.1	Turno Mañana			
2.2	Turno Tarde			

## 3. Experiencias de diferentes estrategias aplicadas para mejorar los aprendizajes

(Ejemplos; clubes de lectura, talleres literarios, concursos de trabajos en diferentes áreas, ferias pedagógicas, etc.)

<b>Estrategia:</b>
<b>Descripción para estrategia y actividades concretas:</b>
<b>Evaluación:</b>

## 10. RECORRIDO INSTITUCIONAL

Escuela Básica Nro.		Turno M / Turno T		Nombre de observador			día/mes/año / / ~ / /		
Sala de Clase	Grado	Sección y Nombre de	Puntos para monitorear					Observación	
			Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/	
				No				NO	
			Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/	
				No		NO		NO	
			Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/	
				No				NO	
			Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/	
				No		NO		NO	
			Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/	
				NO				NO	
			Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/	
				No		NO		NO	
			Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/	
				NO				NO	
			Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/	
No				NO		NO			
		Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/		
			NO				NO		
		Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/		
			No		NO		NO		
<b>Pasillo, Cancha y Predio de la escuela</b>			<b>Sanitarios</b>					<b>Cantina Escolar</b>	
Limpieza <input type="checkbox"/> Riesgos <input type="checkbox"/>			Limpieza <input type="checkbox"/> Riesgos <input type="checkbox"/>					Higienización <input type="checkbox"/> Control de Calidad <input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/>	
Observación:			Observación:					Obseración:	

Instrucción para la utilización de la hoja (con ejemplo de puntos a monitorear).

1	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ El o la profesor/a está con sus alumnos en clase. No/ El o la profesor/a no está en clase. Los alumnos están solos.
2	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ Tienen el hábito de trabajo en clase. No/ No tiene el hábito de trabajo en clase.
3	Cumplimiento del Horario	Sí/ Está desarrollando la asignatura establecida en el Horario. No/ Está desarrollando la otra asignatura distinta a lo establecido en el Horario.
4	Muebles en buena condición	Sí/ El pizarrón, pupitres, escritorio para maestro/a, armarios y otros están en buena condición. No/ Algunos de ellos no está en buena condición.
5	Limpieza	Sí/ Está ordenada y limpia la sala de clase sin basura. No/ Está desordenada y sucia la sala de clase con basuras tiradas en el suelo.
6	Riesgo	Sí/ Se encuentran potenciales peligros para la población asistente a la escuela. No/ Si todo se encuentra en su debido orden.
7	Observación	Apunte personal de los directivos.

Ejemplo:

- Describir los puntos observados (especificar el estado, fundamentación "por qué").  
3 pupitres están en la mala condición, la llave del agua rota en el sanitario de los niños, optimización del tiempo, la maestra no estuvo en la sala porque \_\_\_\_\_ dejando los niños con tarea o sin tarea, comportamiento de los alumnos/as, Matemática en vez de Estudios Sociales, etc.
- Escribir lo que se han notado.  
carteles en la pared bien cuidados, rincón de aprendizaje bien organizado, buena orientación en el receso etc.
- Apuntar la posible actividad o las estrategias para mejorar.

### 11. HORARIO DE CLASE

Hora		L	M	M	J	V
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Calculo de Horas de Clases desarrolladas por año

Ej: = (Número de clases por días hábiles) × 38 (Cantidad de semana por año 2015)

ÁREAS	Clase total de la semana	Clase total del año
1 Comunicación		
2 Matemática		
3 Vida Social y Trabajo		
4 Medio Natural y Salud		
5 Desarrollo Personal y Social		
TOTAL		

## 12. REGÍSTRO DE ACTIVIDAD

### Registro de actividades de la escuela

Resumen de Datos		
1. Actividad	Reunión de Padres	Nº
2. Lugar		
3. Fecha de realización		
4. Responsable de la actividad		
5. Objetivo/os		
6. Tema/s tratado/s		
7. Participación	Cantidad de convocados (.....) Cantidad de asistentes (.....)	
8. Acuerdos o conclusiones se establecieron en el documento	a) Registro de Actas de..... Nº..... b) Otro documento.....	
Observación		
Firmas		

## **Actas**

Ejemplo:

Manual de procedimientos para la asociación de Cooperación.

Lugar fecha de celebración.

Nómina de presentes.

Autoridades de la asamblea.

Otras deliberaciones y resoluciones de la Asamblea.

El Acta deberá ser firmada por el Presidente de Asamblea y secretarios.

La estructura de un Acta, actualmente no está establecida, en ningún documento del MEC. Sin embargo lo que se establece normalmente es que tenga en cuenta. El lugar y la fecha en que se realiza la actividad. Esto en lo posible debe estar establecido en letra, los números y si se quieren se debe escribir en paréntesis, de manera a no adulterar.

Luego, es necesario poner los nombres de las personas. Y las personas que firman deben aclarar la misma. Poner número de cédula.



### **Orientación para la utilización de registro semanal de las clases**

1. Se completa la identificación: Nombre de escuela, profesor y grado.
2. Cada día el maestro registra el área y el contenido que ha desarrollado o el progreso de las clases (indicadores o capacidades logradas) en el cuadro correspondiente teniendo en cuenta la cantidad de clase desarrollada dentro del horario escolar en el día antes de retirarse.
3. El último día de la semana, el maestro completa el cuadro con las horas reales de desarrollo de clase teniendo en cuenta las horas planificadas.
4. El maestro anota la situación y causas de pérdida de clases y forma de recuperación por área en el cuadro de observación.
5. El maestro entrega el mismo los días lunes a la dirección.
6. El personal directivo lo revisa para el control de las horas efectivas de clases desarrolladas.
7. El personal directivo propone estrategia de recuperación de hora de clase si fuera necesario.

# BIBLIOGRAFÍA

- Alicia R.W.de Camilloni, S. C. (2001). La evaluación de los aprendizajes en el debate contemporáneo. Buenos Aires: Paidós Educador.
- Badillo, R. G. (1999). Competencias cognoscitivas: un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico. . Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Barbier, J.-M. (1993). La evaluación en los procesos de formación. Barcelona: Paidós.
- Batiston, V. (1998). Plan Educativo Institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Bleimar, B. (2009). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: noveduc libros.
- Braslavsky, C. y. (2000). Nuevos desafíos y dispositivos en la política educacional latinoamericana de fin de siglo. En cuadernos de la OEI. Madrid: OEI.
- Calero, M. (2009). Aprendizaje sin limite. Mexico: Alfaomega.
- Corvalán, J. M. (2006). Accountability educacional: posibilidades y desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional. Santiago: Preal - Cide.
- Cultura, M. d. (1997). El día a día del directivo escolar. Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación. Asunción: El Ministerio.
- Delia Azzerboni, R. H. (2008). Conduciendo la escuela. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Doncel, J. &. (2012). Las competencias básicas en la enseñanza. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gairin, J. (1997). Estrategias para la gestión del Proyecto Curricular de Centro Educativo. Barcelona: Síntesis-UAB.
- Inés Aguerrondo, S. X. (2002). La Escuela del Futuro. Buenos Aires: Papers Editores.
- Maldonado, M. (2012). Currículo con enfoque de competencias. México: Editorial Trillas.

- Ministerio de Educación. (2012). División de Educación General. Guía para el diagnóstico institucional. Chile: Maval.
- Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fé. (1997). El Proyecto Curricular Institucional. ¿Cómo generarlo desde el Proyecto Educativo Institucional? Santa Fe: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1993). Delineamientos curriculares de la EEB. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1996). Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar. Programa de Mejoramiento de la. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1997). Condimentos para la Gestión Escolar. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1997). El día a día del directivo escolar. Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1999). Paraguay 2020. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2001). Proyecto de Mejoramiento Académico Didáctico: Un nuevo horizonte para los IFD. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2005). Del currículum nacional al institucional. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2005). Manual de Orientación y Apoyo PEI. Proyecto de Reforma de la Educación con Énfasis en la. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2005). Proyecto Educativo Institucional. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2006). Proyecto de Rendición de Cuentas Públicas. Asunción: El Ministerio.

Ministerio de Educación y Cultura. (2006). Término de Referencia, Rendición de Cuentas Públicas en las Instituciones Educativas de todos. Asunción: El Ministerio.

Ministerio de Educación y Cultura. (2007). Programa de estudio de la Educación Escolar Básica. Asunción: El Ministerio.

Ministerio de Educación y Cultura. (s.f.). Proyecto de Mejoramiento Académico Didáctico. Escuela Viva Hekokatúva. Asunción: El Ministerio.

Moreno, H. (2012). Diseño curricular por competencias. Bogotá: Soluciones Estratégicas para el Magisterio (SEM-SAS).

Rivera, J. (2010). Cómo diseñar planes de estudio. . Bogotá: Editorial Magisterio.

Sergio Tobón Tobón, J. H. (2010). Secuencias Didácticas: Aprendizaje y evaluación de competencias. Mexico: Pearson.

Valenzuela, M. (2001). Formulación de Proyectos Educativos (Curso de Perfeccionamiento a Distancia). Asunción: SIDFISE.

Winkler, D. R. (2003). Fortalecer la Rendición de Cuentas en la Educación Pública. Santiago: Preal - Cide.



