

Programa de difusión

# Administración escolar y tecnología

Antecedentes, procedimientos y contenidos

Administración escolar y tecnología  
[www.gestores.pucsp.br](http://www.gestores.pucsp.br)

Microsoft | Educación  
[www.microsoft.com/brasil/educacional](http://www.microsoft.com/brasil/educacional)

Pontificia Universidad Católica de San Pablo (PUC-SP)  
[www.pucsp.br](http://www.pucsp.br)



## EQUIPO RESPONSABLE DEL PRESENTE DOCUMENTO

### Coordinación

Fernando José de Almeida

Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida

### Contenido

Felipe Casaburi Ferreira

Maria Cecília Sampaio Villarinhos

Flávio dos Santos Sapucaia

Maria Elisabette Brisola Brito Prado

Lígia Cristina Bada Rubim

Mônica Gardelli Franco

### Producción gráfica

Mariana Valeria Gulin Melcon

Sérgio Iesca Rodrigues

### Soporte técnico

Anita Akemi Tadano Viana

Francisco Shoiti Tanaka

Carlos Augusto A. F. da Silva

Luciana Vaz Cameira

Elizabete Briani Macedo Gara

Nelson Luis Lemos

Emerson Silva de Jesus

Victor Romano Brotto

### Revisión

Mariluci Alves Martino

Rosiris Maturo Domingues



## CONTENIDOS

Introducción	5
Guía del programa	7
Guía para el instructor – Fase I	15
Guía para el instructor – Fase II	27
Guía para el alumno	41
Guía de recursos tecnológicos	47
Guía de evaluación	51
Guía para las instituciones	57
Equipo responsable del programa	60



## Introducción

### ➤ INSTRUCCIONES SOBRE CÓMO UTILIZAR EL KIT DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y TECNOLOGÍA

#### **Estimado lector:**

El presente documento, que consta de 72 páginas, no debe considerarse meramente como un manual tendiente a simplificar la implementación del Programa de Administración Escolar y Tecnología a futuro. Brinda una descripción de los antecedentes del programa desde su creación: cómo fue concebido y desarrollado, cómo fue su evolución, así como también las condiciones necesarias para su implementación y el complejo grupo de participantes que los conforman<sup>1</sup>.

Dichos antecedentes brindan una descripción detallada, paso a paso, sobre el modo en que se organiza un proyecto de esta magnitud.

Todo el concepto del proyecto nace como una forma de diagnosticar los problemas que puedan presentarse en una Oficina Regional de educación, en el sistema de educación pública o la red de servicios de una región o inclusive problemas que afecten a una escuela de gran envergadura. En base a este diagnóstico, las prácticas en uso y las necesidades específicas, se redacta un proyecto que combina la administración escolar y el soporte tecnológico. No obstante, la tecnología no tiene por objeto únicamente servir como soporte del equipo de administración escolar en un sentido abstracto, sino, más bien, brindar soporte al administrador mismo, tanto a nivel personal como en su calidad de participante, líder y figura política en este contexto. La tecnología es, asimismo, un instrumento simbólico que permite registrar anécdotas, expresar ideas y vincular actividades en áreas diversas de la vida escolar, tales como el área técnica, administrativa, pedagógica y política.

No puede llegar a comprenderse el uso de la tecnología si no existe un sentido profundo de liderazgo, sensibilidad y testimonio de la utilización de esta clase de productos a nivel pedagógico.

Tanto el director, como el vicedirector, los coordinadores de materias o áreas y los especialistas en temas pedagógicos hacen uso de la tecnología: tanto a nivel administrativo como político, pero, fundamentalmente, con una meta educativa: mejorar el aprendizaje en la escuela!

El presente material, en calidad de documento, estimula, también, la reflexión del lector en torno al papel que desempeñan los administradores en las escuelas, su relación con la comunidad y su constante función pedagógica en la vida escolar. Debemos insistir en lo siguiente: optimizar los resultados del aprendizaje del alumno es la meta primordial de este proyecto, lo cual ha quedado de manifiesto en las diversas evaluaciones de su efecto en las escuelas.

Este material es parecido a un folleto médico: su lectura no sustituye la necesidad de consultar al médico. Los elementos que conforman el kit se han creado con el objeto de establecer pautas, paso a paso, respecto de cómo desarrollar un proyecto y cómo ponerse en contacto con el equipo de la PUC-SP y el equipo de gestión del Programa de Administración Escolar y Tecnología<sup>2</sup> para lograr un conocimiento más profundo y ponerse al tanto de las condiciones ideales para el desarrollo de proyectos similares a nivel colectivo.

<sup>1</sup> El presente material deberá complementarse con la lectura del libro "Gestão, Liderança e Tecnologia", (Gestión, Liderazgo y Tecnologías), publicado por PUC/Microsoft/CONSED y coordinado por Fernando José de Almeida y Maria Elizabeth B. de Almeida en 2006, que es parte integrante del conjunto de materiales incluidos en este kit.

<sup>2</sup> <http://www.gestores.pucsp.br>.

## Introducción

Esperamos que este texto lo transporten al mundo de la educación e lo inspire a la reflexión sobre la escuela, su administración, el aprendizaje en el puesto de trabajo y la optimización de la educación a través del uso de la tecnología.

Atentamente.

**Equipo de gestión del Programa de Administración Escolar y Tecnología**



# Guía del Programa

Esta guía describe el Programa de Administración Escolar y Tecnología, con la inclusión de sus principios, metas y participantes, y detalla su implementación y gestión en el sistema de educación pública.

## Guía del Programa

### ► ¿DE QUÉ SE TRATA EL PROGRAMA?

El **Programa de Administración Escolar y Tecnología** fue creado a través de la asociación de Microsoft Brasil, la Pontificia Universidad Católica de San Pablo (PUC-SP) y la Oficina Regional de Educación u otras oficinas. Tiene por objeto mejorar la calidad de la educación, a través de la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

El programa se desarrolla utilizando las TIC, tanto para brindar soporte al equipo de administración escolar como para vincular los aspectos técnicos, administrativos y pedagógicos que permiten satisfacer las necesidades de los profesionales de las escuelas públicas o instituciones colegas. A continuación se enumera a algunos de dichos profesionales:

- Especialistas en Administración Escolar de las Oficinas Regionales de Educación;
- Especialistas en Tecnología Educativa de las Oficinas Regionales de Educación;
- Directores y vicedirectores de escuelas;
- Docentes que se desempeñan como asesores educativos en escuelas;
- Docentes especialistas en Tecnología Educativa en las escuelas.

La meta primordial del Programa es capacitarlos en la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las actividades diarias y en aquellas correspondientes a la administración escolar. También apunta a respaldar, comprometer y fomentar las condiciones propicias para que los docentes puedan utilizar las TIC, como parte de su desempeño pedagógico, y promover, así, el aprendizaje significativo de los alumnos.

El principal interés del Programa se halla en el vínculo entre el desempeño de los administradores escolares, las teorías educativas y el uso de las TIC como parte de un proceso de capacitación en el puesto de trabajo centrado en el contexto escolar. El programa tiene en cuenta las condiciones particulares del trabajo de los administradores escolares y la asociación con especialistas en Administración Escolar y Tecnología Educativa. Busca, a la vez, la participación de profesionales con el dominio necesario de la metodología de la capacitación y el desarrollo de la autonomía que les permita trasladar dicha capacitación a las escuelas en las que se desempeñan.

El Programa de Administración Escolar y Tecnología está en concordancia con los principios, contenidos y destinatarios del programa PROGESTÃO<sup>3</sup> y aborda los temas específicos relativos a los potenciales aspectos y aportes de la tecnología a las prácticas escolares y a la construcción colectiva de un proyecto de gestión tecnológica que sea compatible con el proyecto pedagógico de la escuela.

El Programa brinda a los administradores de escuelas públicas o instituciones colegas la posibilidad de reflexionar y crear el conocimiento necesario que les permita seleccionar estrategias tendientes al uso de la tecnología en las escuelas. Favorece la creación de una red dinámica para el intercambio de información, experiencias y contenidos y, a la vez, fomenta la búsqueda de soluciones comunes a los problemas que se manifiestan en las escuelas.

<sup>3</sup> PROGESTÃO: capacitación en el puesto de trabajo para administradores escolares organizada por el Comité Nacional de Funcionarios de la Educación Estatal (CONSED) y conducida por las Oficinas Regionales de Educación de cada estado. Para mayor información, ingrese al sitio: <http://www.consed.org.br>

## Guía del Programa

### ► ¿CUÁLES SON LAS METAS DEL PROGRAMA?

**1.** Brindar a los administradores escolares la posibilidad de dominar los recursos provenientes de las tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y evaluar sus funciones y responsabilidades como educadores, así como también el nuevo rol de docentes y alumnos a partir del desembarco de las TIC en las escuelas.

**2.** Crear un entorno favorable para reflexionar sobre la escuela, sus limitaciones y posibilidades; la utilización de las oportunidades propuestas por las TIC para las actividades pedagógicas y simplificar y optimizar los procedimientos de gestión; el registro y la sistematización de la información y el uso de los sistemas de información disponibles para el seguimiento de las acciones escolares y los procesos de toma de decisiones.

**3.** Debatir el papel que cumplen los administradores como líderes en el ámbito escolar y responsables de procurar las condiciones propicias para generar nuevos entornos de aprendizaje basados en las TIC, crear canales de comunicación interna y externa, fomentar el concepto de intercambio de ideas y experiencias y desarrollar actividades colaborativas.

**4.** Concientizar a los administradores escolares sobre la importancia de conformar equipos de trabajo para el desarrollo colectivo de un proyecto tendiente a gestionar las tecnologías escolares vinculadas al proyecto pedagógico de la escuela. Este proyecto se sustentará en las necesidades de la comunidad en cuestión y en los aportes que pueda brindarle la tecnología disponible.

**5.** Impulsar la creación de mecanismos que promuevan la interacción y el intercambio colaborativo entre administradores, docentes, empleados, alumnos y miembros de la comunidad en base a la utilización de las TIC.

**6.** Forjar nuevas metodologías educativas compatibles con las necesidades contextuales, mediante el trabajo conjunto con profesionales de las diversas áreas del sistema de educación pública.

## Guía del Programa

### ► PARTICIPANTES DEL PROGRAMA

<b>Facilitador<sup>4</sup> de la PUC-SP</b>	Facilitador	Brinda capacitación inicial a docentes; los guía en los aspectos pedagógicos y técnicos relativos a la formación de administradores escolares
<b>Tutores locales<sup>5</sup> de la Oficina Regional de Educación o entidad alternativa</b>	Tutor	Sirve como enlace entre los docentes locales y los facilitadores de la PUC-SP y, a la vez, proporciona las condiciones para que se lleve a cabo la capacitación de los administradores escolares
<b>Especialistas en Administración Escolar y Tecnología Educativa</b>	Fase I - Alumno Fase II <sup>6</sup> - Instructor	Reciben formación inicial para constituirse en instructores de este curso de capacitación
<b>Administradores escolares</b>	Fase II - Alumnos	Estos comprenden a los alumnos de la Fase II de la capacitación

<sup>4</sup> El Facilitador de la PUC-SP es un docente especializado en Administración Escolar y Tecnología, designado por el Programa de Posgrado en Educación. Plan de Estudios desarrollado para desempeñar el cargo de instructor y facilitador.

<sup>5</sup> Los tutores locales son profesionales del sistema de educación pública, especializados en administración escolar y/o tecnologías educativas que son designados por la Oficina Regional de Educación o entidad alternativa para asumir el liderazgo local del programa como tutor del equipo de la PUC-SP.

<sup>6</sup> Fase II - véase la pág. 29.

## Guía del Programa

### ► CÓMO ES EL PROGRAMA Y CÓMO PUEDE IMPLEMENTARSE.

El programa se implementa en dos fases de capacitación que combinan clases en la modalidad presencial y clases en la modalidad de educación a distancia con el soporte de un entorno virtual.

### ESTRUCTURA DE LAS FASES

La primera fase se centra en la formación de los instructores que trabajarán bajo la supervisión de los facilitadores de la PUC-SP. En la segunda fase, los especialistas que hayan asistido a las clases de capacitación correspondientes a la fase I brindarán capacitación a los administradores escolares, con la supervisión de un facilitador de la PUC-SP, conforme al siguiente método organizativo:

FASE I: CAPACITACIÓN PARA QUIENES SE DESEMPEÑARÁN COMO INSTRUCTORES EN LA FASE II

La fase I tiene por objeto capacitar a los tutores y especialistas locales en administración escolar y/o tecnologías educativas para que puedan desempeñarse como instructores en la fase II.

Duración del curso: **4 meses**

Total de horas de capacitación: **80**

#### **Clase preparatoria 1**

Clases en la modalidad presencial 16 h. (2 días)

Destinatarios:  
Especialistas

Instructor:  
La PUC-SP

#### **Taller Socios en el Aprendizaje**

Clases en la modalidad presencial 16 h. (2 días)

Destinatarios:  
Especialistas

Instructor:  
Tutor

#### **Clase preparatoria 2**

Clases en la modalidad a distancia 32 h.

Destinatarios:  
Especialistas

Instructor:  
La PUC-SP

#### **Clase preparatoria 3**

Clases en la modalidad presencial 16 h. (2 días)

Destinatarios:  
Especialistas

Instructor:  
La PUC-SP

## Guía del Programa

### FASE II - CAPACITACIÓN DE ADMINISTRADORES ESCOLARES

En la fase II, los miembros pertenecientes a los equipos de administración escolar asisten al curso de Administración Escolar y Tecnología.

Duración del curso: **4 meses**

Total de horas de capacitación: **80**

#### Módulo 1

Clases en la modalidad presencial  
16 h. (2 días)

Destinatarios:  
Administradores escolares

Instructor:  
Especialista

#### Módulo 2

Clases en la modalidad a distancia  
32 h. (8 semanas)

Destinatarios:  
Administradores escolares

Instructor:  
Especialista

#### Módulo 3

Clases en la modalidad presencial  
16 h. (2 días)

Destinatarios:  
Administradores escolares

Instructor:  
Especialista

#### Módulo 4

Clases en la modalidad a distancia  
16 h. (3 semanas)

Destinatarios:  
Administradores escolares

Instructor:  
Especialista

El contenido de la fase I y la II se halla explicado en los manuales del instructor correspondientes a cada fase.

Este modelo operativo puede adaptarse a nuevos contextos y necesidades, en función de los análisis de factibilidad efectuados por el equipo a cargo del Programa de Administración Escolar y Tecnología de la PUC-SP.

## Guía del Programa

### ► GESTION DEL PROGRAMA

Los equipos de trabajo de las Oficinas Regionales de Educación tienen competencias diversas (administración escolar, uso de tecnologías).

La multiplicidad de competencias resulta vital para que los individuos puedan participar de manera activa, flexible y cooperativa para generar, así, productos sociales congruentes y respetuosos.

En la Pontificia Universidad Católica de San Pablo, la Gestión del Programa se fundamenta en la

el equipo pedagógico de instructores y el equipo de soporte tecnológico, tal como se detalla en el diagrama siguiente.

Los dos círculos que aparecen en el diagrama anterior representan dos entornos de gestión del Programa: la gestión de creación y producción, y gestión operativa. La intersección muestra a los equipos que se centran en los aspectos administrativos, pedagógicos y tecnológicos de la logística de la capacitación.

En las fases iniciales del desarrollo de este programa, la Oficina Regional de Educación está a cargo de



interacción, el trabajo colaborativo y la reconstrucción del conocimiento, la reflexión y cooperación entre los equipos (el equipo de capacitación y el equipo de soporte tecnológico), cuyas acciones tienen por objeto la gestión de sus correspondientes áreas de desempeño,

las actividades enumeradas en el círculo derecho del diagrama, en tanto que la PUC-SP tiene a su cargo las actividades contempladas en el círculo de la parte izquierda (gestión de creación y producción de la capacitación), como también orientación acerca de los aspectos de la gestión operativa de la capacitación.

## Guía del Programa



Una vez finalizadas las fases I y II, al momento en que se dicte una nueva edición del curso de capacitación en una misma entidad, el desarrollo de las actividades contempladas en el círculo de la parte derecha se realizará mediante una gestión conjunta, lo cual le permitirá a la entidad desarrollar autonomía para continuar gestionando

el curso de capacitación. A partir de ese momento, todas las modificaciones que se requieran y que involucren la creación de contenido y metodología del programa por parte del alumno serán acordadas entre las partes interesadas.

Las acciones fundamentales de gestión, creación y producción son realizadas por los equipos a cargo del concepto pedagógico del curso, el planeamiento, el diseño educativo, que comprende los contenidos, las actividades y el material de apoyo, y la implementación y gestión del curso en el entorno virtual. Este conjunto de acciones es absolutamente necesario para la conducción del programa, pero no resulta suficiente. Existe otra serie de acciones de índole operativa que se adoptan al momento en que se está impartiendo el curso y que se refieren a la orientación relativa a la enseñanza del curso brindada al equipo de instructores, las pautas para la evaluación de seguimiento de las clases de instructores y alumnos, el análisis de estadísticas de seguimiento, y los registros y documentos generados durante el curso.

Aún con esta estructura, la Gestión del Programa se basa permanentemente en el equipo de evaluación de la capacitación, los análisis periódicos efectuados por el comité científico, los relevamientos realizados y las relaciones inter e intra institucionales que pueden mejorar la comunicación y buscar nuevos horizontes de expansión.



# Guía para el instructor

## Fase I

Este manual se entrega a todos los docentes que dictan el curso de capacitación, como material de apoyo para las actividades que realicen.

El manual describe la fase I del curso de capacitación del Programa de Administración Escolar y Tecnología. Incluye información relativa al modo de organización de la capacitación, sus objetivos y estructura y, a la vez, brinda una orientación respecto de las actividades tendientes a preparar a los profesionales que estarán a cargo de capacitar a los administradores escolares.

## Guía para el instructor Fase I



### ► ¿DE QUÉ SE TRATA EL CURSO?

El curso fue diseñado por un equipo de docentes y alumnos de posgrado (es decir, alumnos de maestrías y doctorados) pertenecientes al Programa de Posgrado en Educación de la PUC/SP: Plan de Estudios. El curso, que se ofrece en la fase I del Programa de Administración Escolar y Tecnología, destaca los estudios teóricos y prácticos contextualizados en la realidad de los participantes. Se desarrolla a través de clases en la modalidad presencial y a distancia con soporte de tecnología digital.

Este curso fue concebido con el fin de capacitar a los administradores de escuelas públicas, de manera tal que estos puedan propiciar el desarrollo de las competencias necesarias para la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la administración escolar y las actividades diarias, así como también ampliar y reexaminar los conceptos relativos a la Administración Escolar y la Tecnología para revitalizar la participación de docentes de materias o áreas en las actividades de capacitación y en todas aquellas actividades que impliquen la utilización de las TIC en el ámbito escolar.

### ► ¿CUÁLES SON LAS METAS DEL CURSO?

**1.** Brindar a los administradores escolares la posibilidad de dominar los recursos provenientes de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y evaluar sus funciones y responsabilidades como educadores, así como también el nuevo rol de docentes y alumnos a partir del desembarco de las TIC en las escuelas.

**2.** Crear un entorno favorable para reflexionar sobre la escuela, sus limitaciones y posibilidades; la utilización de las oportunidades propuestas por las TIC para las actividades pedagógicas y simplificar y optimizar los procedimientos de gestión; el registro y la sistematización de la información y el uso de los sistemas de información disponibles para el seguimiento de las acciones escolares y los procesos de toma de decisiones.

**3.** Debatir el papel que cumplen los administradores como líderes en el ámbito escolar y responsables de procurar las condiciones propicias para generar nuevos entornos de aprendizaje basados en las TIC, crear canales de comunicación interna y externa, fomentar el concepto de intercambio de ideas y experiencias y desarrollar actividades colaborativas.

**4.** Concientizar a los administradores escolares sobre la importancia de conformar equipos de trabajo para el desarrollo colectivo de un proyecto tendiente a gestionar las tecnologías escolares vinculadas al proyecto pedagógico de la escuela. Este proyecto se sustentará en las necesidades de la comunidad en cuestión y en los aportes que pueda brindarle la tecnología disponible.

**5.** Impulsar la creación de mecanismos que promuevan la interacción y el intercambio colaborativo entre administradores, docentes, empleados, alumnos y miembros de la comunidad en base a la utilización de las TIC.

**6.** Forjar nuevas metodologías educativas compatibles con las necesidades contextuales, mediante el trabajo conjunto con profesionales de las diversas áreas del sistema de educación pública.

El curso de capacitación consta de dos fases.

Durante la primera fase, el equipo de la PUC-SP capacita a los tutores locales y a los especialistas en administración escolar y tecnología.

En la segunda fase, los administradores escolares reciben la capacitación de manos de los especialistas y tutores locales que se instruyeron durante la fase I, siempre bajo la supervisión del equipo de la PUC-SP.

El compromiso por parte de los especialistas en administración escolar y tecnología educativa pone de manifiesto el potencial del presente programa para desarrollar competencias, dentro del sistema de educación público, que permitan a dichos profesionales alcanzar el dominio de la metodología de capacitación para que, a su vez, ellos, conforme a las pautas del equipo

## Guía para el instructor Fase I

de la PUC-SP, estén facultados para hacer extensivo este programa a otros grupos de administradores escolares.

### ► OBJETIVO DE LA FASE I

Capacitar tutores y especialistas locales

### ► ¿QUIÉNES ASISTIRÁN A LA FASE I DE LA CAPACITACIÓN?

<b>Alumnos</b>	• Docentes especialistas (designados por las Oficinas Regionales de Educación)
<b>Instructores</b>	• Docentes de la PUC-SP
<b>Auxiliares de capacitación</b>	• Administradores escolares/asistentes designados por el instructor

### ► ¿CÓMO SE ORGANIZA LA FASE I?

La fase I consiste en un programa de **80 horas** con una duración de 4 (cuatro) meses, distribuidas del siguiente modo: **32 horas de clase en la modalidad presencial** impartidas en laboratorios de informática y **48 horas de clase en la modalidad de educación a distancia**, que se desarrollarán en el entorno virtual proporcionado a través de Internet.

La fase I está estructurada bajo el formato de tres clases preparatorias y un taller. Incluye una parte de clases en la modalidad presencial y otra parte en la modalidad a distancia, a través de Internet, desarrolladas por docentes de la PUC-SP y con el respaldo de docentes especialistas en administración escolar y tecnología educativa.

## Guía para el instructor Fase I



### Meta General

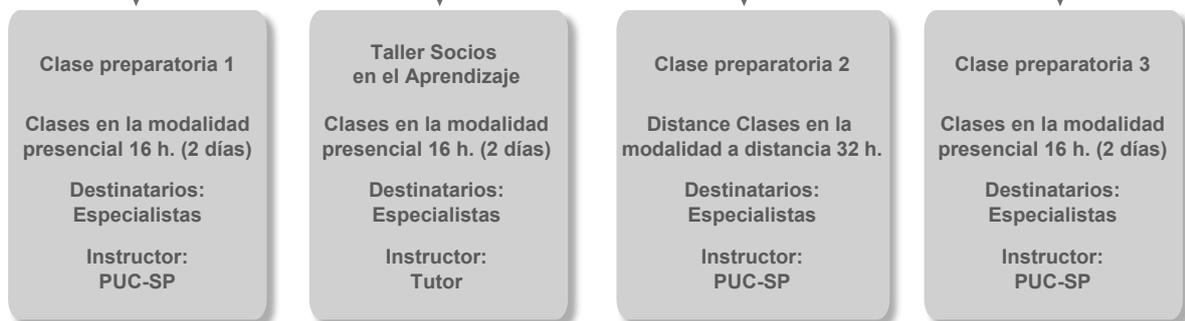
La fase I tiene por objeto instruir a los especialistas que tendrán a su cargo la capacitación de los administradores escolares durante la fase II.

### FASE I: CAPACITACIÓN DE LOS ESPECIALISTAS QUE SE DESEMPEÑARÁN COMO INSTRUCTORES EN LA FASE II

Duración del curso: **4 meses**

Total de horas de capacitación: **80 hs.**

#### CONTENIDOS DEL MÓDULO



- El programa
- El entorno virtual
- Metodología Socios en el Aprendizaje
- Principios teóricos de la administración escolar y la tecnología

- Estrategias y ejercicios surgidos del Programa de Socios en el Aprendizaje integrado a la metodología de la actividad del Programa de Administración Escolar y Tecnología.

- Ampliación de la clase preparatoria 1
- Contenidos y estrategias de mediación, pautas y seguimiento de los módulos 1 y 2 de la Fase II

- Contenidos y estrategias de mediación, pautas y seguimiento de los módulos 3 y 4 de la Fase II

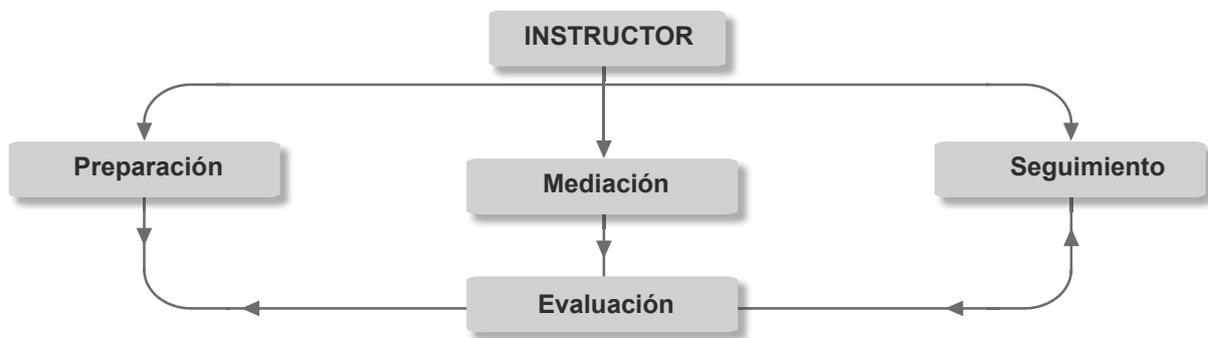
## Guía para el instructor Fase I

### ► ¿CUÁLES SON LAS EXPECTATIVAS CON RELACIÓN A LOS INSTRUCTORES?

El instructor (cargo ocupado por un docente de la PUC-SP) desempeña un papel primordial en la creación de

las condiciones propicias para fomentar la participación de los alumnos en el proceso del aprendizaje.

El siguiente diagrama refleja las cuatro actividades de mayor importancia del cargo de instructor.



### Preparación

Con anterioridad al comienzo de cada módulo en la modalidad presencial o a distancia, los instructores deberán definir el entorno de aprendizaje virtual (la solución de Microsoft para el aprendizaje en la modalidad a distancia) con atención a los recursos e información necesarios para el curso. Asimismo, deberán efectuar una revisión del contenido, los objetivos y las actividades a realizarse.

### Mediación

Los instructores deberán entablar la comunicación entre el alumno y el conocimiento a adquirir mediante el seguimiento de los contextos del aprendizaje construidos durante el curso de capacitación. Deberán, a su vez, desarrollar las estrategias de intervención tendientes a que los alumnos puedan hacerse de la información que requieren para sus procesos de aprendizaje y alcancen los objetivos del curso.

### Seguimiento

Las actividades de seguimiento, a través de los registros de datos y las pautas, se llevan a cabo durante todo el desarrollo del curso con el objeto de verificar el nivel de participación de los alumnos en las actividades propuestas y evaluar el trabajo presentado a través de la utilización de los recursos facilitados por el entorno virtual y el acceso a diversas herramientas de comunicación.

### Evaluación

Se deben analizar los registros de seguimiento cuantitativos y cualitativos de los alumnos y las actividades que realicen durante el curso. Una vez realizado el análisis de dichos registros, se califica el trabajo del alumno a los efectos de la certificación correspondiente.

## Guía para el instructor Fase I



### ► PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS CLASES PREPARATORIAS

Las clases preparatorias constan de marcos hipotéticos de capacitación donde los docentes de la PUC-SP se dedican a asesorar a los equipos de enseñanza de las oficinas regionales de educación u organizaciones colegas.

de Microsoft Socios en el Aprendizaje integradas con el contenido del Programa de Administración Escolar y Tecnología (conceptos y estrategias).

### CLASE PREPARATORIA 1: CLASE EN LA MODALIDAD PRESENCIAL

Esta clase se concentra en la preparación de un grupo de tutores<sup>7</sup> para que lleguen a conocer el entorno virtual (la solución de Microsoft para el aprendizaje a distancia) y a comprender cómo el uso de la tecnología puede contribuir a que el equipo administrativo y pedagógico de la escuela utilice la metodología "Socios en el Aprendizaje" e identifique las teorías que constituyen el fundamento para el Programa de Administración Escolar y Tecnología. Cuatro especialistas en el sistema de educación pública, que se denominan tutores, asisten a esta clase preparatoria bajo la responsabilidad de un docente de la PUC-SP, el facilitador. Una vez más, se lleva a cabo el taller "Socios en el Aprendizaje" de modo que los tutores puedan dominar la metodología de esta clase preparatoria. En este taller, otros especialistas del sistema de educación pública son sus pares.

#### Taller Socios en el Aprendizaje

En este taller, los facilitadores de la PUC-SP hacen un seguimiento del trabajo realizado por los tutores durante la clase preparatoria 1 junto con otros especialistas del sistema de educación pública. Este trabajo de seguimiento se efectúa en el entorno virtual donde se desarrolla el curso, mediante el uso de las estrategias del Programa

**TEXTO EN INGLES**



<sup>7</sup> This group of coaches is composed of specialists in school administration or in educational technology who work in partner institutions (regional education offices or other organizations).

## Guía para el instructor Fase I

### Índice

Clase preparatoria 1

1. Introducción del programa
2. Introducción y análisis del entorno de aprendizaje virtual.
3. Introducción y experimentación de la metodología "Socios en el Aprendizaje".
4. Marco teórico para los métodos de administración basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Taller Socios en el Aprendizaje

1. Experimentación con la metodología "Socios en el Aprendizaje" junto con el tutor y otros especialistas en el sistema de educación pública.
2. Marco teórico para los métodos de administración basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

### Clase preparatoria 1

Actividades	Donde	Tipo	Material de apoyo
Características de los recursos	Carpeta de trabajos realizados	De a dos	
Preparación de la comunicación del curso de administración escolar y tecnología	Carpeta de trabajos realizados	De a dos	
Prácticas de comunicación		Grupal	Tarjeta de sugerencias sobre habilidades y comunicación
Charla ilustrada en una pizarra		Grupal	Programa Escuela Digital
Intercambio de Ideas	Foro	Individual	colaborar_online.doc net_etiqueta.doc
Acuerdo de apoyo escolar		Grupal	
Reunión virtual sobre los pasos siguientes		Grupal	
Informe Reflexivo 1		Individual	Memorial_reflexivo_1.doc

### PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ANTES DE QUE COMIENZE LA CLASE 1

1. Verifique de antemano las instalaciones donde se llevarán a cabo las clases en la modalidad presencial: verifique si las computadoras funcionan, si hay acceso a Internet y al entorno virtual, si hay recursos disponibles como pizarra blanca, rotafolios o proyector con pantalla.

2. Prepárese con anticipación: lea el contenido del módulo, revise las recomendaciones pedagógicas, separe el material requerido y distribuya las actividades en base a la cantidad de horas disponibles, de manera tal que puedan realizarse todas las actividades en el transcurso de las clases en modalidad presencial.

## Guía para el instructor Fase I



**3.** Organice el entorno virtual: defina el temario y póngalo a disposición de los interesados, verifique los documentos de la biblioteca (informe reflexivo 1, dirección del cuestionario de ingreso al curso, vínculo con el Programa Escuela Digital, los textos en modo de archivos: Colaborar\_on\_line.doc y Net\_etiqueta.doc), verifique si el foro para el Intercambio de Experiencias está visible y en funcionamiento.

Esta clase preparatoria le permite al facilitador de la PUC-SP hacer un seguimiento de las actividades desarrolladas por los tutores junto con otros especialistas en el taller Socios en el Aprendizaje. Por lo tanto, es importante utilizar la planilla de seguimiento cualitativo para registrar sus comentarios respecto del trabajo del tutor.

En las tutorías del CD-ROM incluidas en este kit, se describen las herramientas del entorno virtual, sus características y funcionalidades.

### Nota importante:

1. En la clase en la modalidad presencial, entrégueles a los alumnos la lista de asistencia y verifique sus datos personales.
2. Ayude a los alumnos a completar el cuestionario de ingreso para evaluar el programa. En la biblioteca del curso, se puede conseguir su dirección en Internet.

### DESARROLLO DE LA CLASE PREPARATORIA 1

En esta clase preparatoria 1 es fundamental que el especialista comprenda el Programa, sus metas, el entorno virtual en el cual se desarrolla y establezca los objetivos del trabajo.

También es importante que considere las tecnologías de la información y las comunicaciones desde una perspectiva más abarcativa, como un instrumento a ser utilizado por las escuelas en combinación con otras tecnologías, por los docentes como conjunto, para el aprendizaje de los alumnos y también como una herramienta de trabajo para los administradores escolares. Al final de esta clase preparatoria, los tutores estarán familiarizados con los recursos del entorno virtual, de modo que puedan usarse con facilidad en actividades de aprendizaje a distancia, y se sentirán cómodos con los contenidos del taller Socios en el Aprendizaje.

## Guía para el instructor Fase I

### CLASE PREPARATORIA 2 – APRENDIZAJE A DISTANCIA

Esta clase preparatoria se desarrolla en forma remota con el soporte del entorno virtual (la solución de Microsoft para el aprendizaje a distancia). Se centra en ampliar las reflexiones propuestas en la clase preparatoria 1, desarrollar los contenidos de los módulos 1 y 2 de la fase II de capacitación de administradores escolares y preparar el prototipo de un plan de expansión del curso.

#### Índice

1. Módulos 1 y 2 de la Fase II.
2. Estrategias de la mediación, pautas y seguimiento de la Fase II

#### Clase preparatoria 2 Módulo 1 - Fase II

Actividades	Dónde	Tipo	Material de apoyo
Búsqueda en internet	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Presentación de la escuela	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Preparación de un proyecto de plan de acción	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Intercambio de experiencias	Foro	Individual	
Informe Reflexivo 1	Carpeta de trabajos realizados	Individual	Memorial_refl exivo_1.doc

#### Clase preparatoria 2 Módulo 2 - Fase II

Actividades	Dónde	Tipo	Material de apoyo
	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	Processo_da_acao.doc
Planificación de acciones	Foro: Intercambio de Experiencias	Individual	
Estudio de conceptos teóricos	Foro: Lectura crítica	Individual	Marcos hipotéticos
Producción de un texto grupal	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Preparación de un póster		Grupal	

## Guía para el instructor Fase I



### PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ANTES DE QUE COMIENCE LA CLASE PREPARATORIA 2

**1.** Prepárese con anticipación: lea el contenido del módulo, revise las recomendaciones pedagógicas, separe el material requerido y distribuya las actividades en base a la cantidad de horas disponibles de manera tal que puedan realizarse todas las actividades durante la sesión.

**2.** Organice el entorno virtual: defina el temario y póngalo a disposición de los interesados, verifique el material de apoyo de la biblioteca, verifique si es visible y está en funcionamiento el foro basado en el tema, envíe mensajes a los alumnos.

### DESARROLLO DE LA CLASE PREPARATORIA 2

Cabe destacar que la Fase I se centra en preparar a los tutores y especialistas. Por lo tanto, ambos grupos deben saber el contenido que se va a enseñar a los administradores escolares en la Fase II. El facilitador de la PUC-SP le indicará al grupo que lea las pautas sobre cómo los instructores trabajarán en las pantallas que se muestran en el entorno virtual de capacitación. También es importante destacar cuáles son los objetivos principales de cada módulo de la Fase II y asegurarse de que todos los especialistas e tutores los comprendan.

Dado que la clase preparatoria 2 se imparte a distancia, es importante que el instructor-facilitador use una planilla para registrar el progreso manifestado por el alumno a través de su participación en actividades y a través de sus producciones. Este registro lo ayudará a establecer pautas y realizar intervenciones adecuadas, así como también a asignarle al alumno una calificación final cuando concluya del curso.

Para hacer un seguimiento del acceso del alumno al entorno virtual, es necesario emitir un informe periódico generado por el entorno virtual. A continuación, se encuentran algunas acciones que pueden tomarse a partir del análisis de este informe:

- póngase en contacto con los alumnos que no accedieron al entorno del curso de capacitación en los últimos 7 días.
- pídale a los alumnos que están participando activamente en el curso que ayuden a sus pares que tienen dificultades para acceder al curso o para manejar el entorno virtual/la computadora.

### CLASE PREPARATORIA 3 – REUNIÓN EN LA MODALIDAD PRESENCIAL

La clase preparatoria 3 se centra en complementar y/o reformular el Plan de Expansión del Curso de Tecnología y Administración Escolar a partir de la información intercambiada entre los tutores y del análisis conjunto de las posibilidades de capacitación a los administradores escolares. Una vez que el plan está listo, cada persona se presenta y se incorpora al grupo. Luego, se detallan las acciones para implementar la primera clase de administradores escolares del curso de Tecnología y Administración Escolar que será realizado por la Oficina Regional de Educación u otra organización.

### Índice

1. Módulos 3 y 4 de la Fase II.
2. Estrategias de mediación y seguimiento de la Fase II

## Guía para el instructor Fase I

### Clase preparatoria 3 Módulo 3 - Fase II

Actividades	Dónde	Tipo	Material de apoyo
Presentación del póster		Grupal	
Análisis del entorno escolar	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Estrategias para generar el proyecto colectivo	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	Etapas_da_elaboração.doc projeto_GestaoTIC.pdf
Informe Reflexivo 2	Carpeta de trabajos realizados	Individual	Memorial_reflexivo_2.doc

### Clase preparatoria 3 Módulo 4 - Fase II

Actividades	Dónde	Tipo	Support Material
Preparación del proyecto de Administración Escolar y TIC	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	Projeto_GestaoTIC.pdf
Proyectos y alianzas	Foro	Individual	
Resumen de los informes reflexivos	Carpeta de trabajos realizados	Individual	Síntese_memoriais.doc

### PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ANTES DE QUE COMIENCE LA CLASE PREPARATORIA 3

Cada facilitador de la PUC-SP deberá:

**1.** Verificar de antemano las instalaciones donde se llevarán a cabo las clases en la modalidad presencial: verificar si las computadoras funcionan, si hay acceso a Internet y al entorno virtual, si hay recursos disponibles como pizarra blanca, rotafolios o proyector con pantalla.

**2.** Prepararse con anticipación: lea el contenido del módulo, revisar las recomendaciones pedagógicas, separar el material requerido y distribuir las actividades en base a la cantidad de horas disponibles de manera tal que puedan realizarse todas las actividades durante la sesión.

**3.** Organizar el entorno virtual: definir temario y ponerlo a disposición de los interesados, verificar que los materiales de apoyo se encuentren en la biblioteca (pasos de preparación, proyecto de gestión de las TIC y informe reflexivo 2), crear un mensaje de bienvenida.

## Guía para el instructor Fase I



### DESARROLLO DE LA CLASE PREPARATORIA 3

Esta reunión en la modalidad presencial tiene por objeto aclarar los puntos que pueden haber resultado confusos durante las actividades en la modalidad presencial y, también, preparar al tutor/especialista para que se haga cargo de un curso de administradores escolares. Para ello, deberá comprender los contenidos, dominar el uso de las herramientas de administración, gestión, seguimiento y registro de asistencia de los administradores escolares. El facilitador debe preparar la clase en la modalidad presencial y considerar los aspectos involucrados en el trabajo del tutor/especialista en actividades como:

- Retomar los conceptos principales del curso de gestión;
- Introducir y analizar las herramientas de administración y gestión;
- Establecer estrategias para comenzar el curso;
- Fijar metas y objetivos.

En este momento, el facilitador deberá:

Recordarle al especialista/tutor que, en la Fase II, deberá tener presente el alcance de estas tecnologías como recursos educativos, ya que el intercambio de experiencias podría permitirle a los alumnos aprender cosas nuevas. Se sugieren nuevas ideas que impulsan el deseo de concretarlas como proyectos innovadores en las escuelas.

Comunicarles a los especialistas y tutores que es fundamental reflexionar y debatir sobre situaciones que ayuden a los administradores a descubrir lo que puede hacerse con las tecnologías, incentivar el deseo de aumentar este conocimiento y dejar en claro lo importante que es para la administración y renovación del ámbito escolar. Al mismo tiempo, será posible diseñar estrategias para demostrarles la necesidad de redefinir la función de los administradores a través del trabajo en casos reales presentados.

Resaltar que tanto el módulo 3 como el 4 de la Fase II constituyen pasos muy importantes en la capacitación. Por consiguiente, al momento de dar capacitación a los administradores escolares, será fundamental preparar resúmenes de los debates y las acciones adoptadas en los módulos iniciales y establecer pautas para las siguientes etapas del Proyecto de Administración y Tecnología en las escuelas.

La sesión presencial le permite al facilitador seguir las actividades llevadas a cabo. A fin de lograr eficacia, se sugiere que el facilitador utilice la planilla de seguimiento para registrar sus observaciones en cuanto al rendimiento de las actividades y el compromiso con el papel futuro que los tutores y especialistas desempeñarán en la Fase II.

Nota importante:

Entrégueles a los alumnos la lista de asistencia y verifique sus datos personales.



# Guía para el instructor

## Fase II

Esta guía describe la Fase II del Programa de Administración Escolar y Tecnología. Proporciona información sobre los participantes, la organización, los roles desempeñados por el instructor y el supervisor, así como también los objetivos, contenidos y pautas para desarrollar los módulos del Curso de Administración Escolar y Tecnología para el equipo de administración escolar y las Oficinas Regionales de Educación u otras oficinas educativas.

## Guía para el instructor Fase II



### ► ¿DE QUÉ SE TRATA EL CURSO?

El curso fue diseñado por un equipo de docentes y alumnos de posgrado (es decir, alumnos de maestrías y doctorados) pertenecientes al Programa de Posgrado en Educación de la PUC/SP: Plan de Estudios. El curso destaca los estudios teóricos y prácticos contextualizados en la realidad de los participantes. Se desarrolla a través de clases en la modalidad presencial y a distancia con soporte de tecnología digital.

Este curso fue concebido con el fin de capacitar a los administradores de escuelas públicas, de manera tal que estos puedan propiciar el desarrollo de las competencias necesarias para la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la administración escolar y las actividades diarias, así como también ampliar y reexaminar los conceptos relativos a la Administración Escolar y la Tecnología para revitalizar la participación de docentes de materias o áreas en las actividades de capacitación y en todas aquellas actividades que impliquen la utilización de las TIC en el ámbito escolar.

### ► ¿CUÁLES SON LAS METAS DEL CURSO?

- 1.** Brindar a los administradores escolares la posibilidad de dominar los recursos provenientes de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y evaluar sus funciones y responsabilidades como educadores, así como también el nuevo rol de docentes y alumnos a partir del desembarco de las TIC en las escuelas.
- 2.** Crear un entorno favorable para reflexionar sobre la escuela, sus limitaciones y posibilidades; la utilización de las oportunidades propuestas por las TIC para las actividades pedagógicas y simplificar y optimizar los procedimientos de gestión; el registro y la sistematización de la información y el uso de los sistemas de información disponibles para el seguimiento de las acciones escolares y los procesos de toma de decisiones.

- 3.** Debatir el papel que cumplen los administradores como líderes en el ámbito escolar y responsables de procurar las condiciones propicias para generar nuevos entornos de aprendizaje basados en las TIC, crear canales de comunicación interna y externa, fomentar el concepto de intercambio de ideas y experiencias y desarrollar actividades colaborativas.

- 4.** Concientizar a los administradores escolares sobre la importancia de conformar equipos de trabajo para el desarrollo colectivo de un proyecto tendiente a gestionar las tecnologías escolares vinculadas al proyecto pedagógico de la escuela. Este proyecto se sustentará en las necesidades de la comunidad en cuestión y en los aportes que pueda brindarle la tecnología disponible.

- 5.** Impulsar la creación de mecanismos que promuevan la interacción y el intercambio colaborativo entre administradores, docentes, empleados, alumnos y miembros de la comunidad en base a la utilización de las TIC.

- 6.** Forjar nuevas metodologías educativas compatibles con las necesidades contextuales, mediante el trabajo conjunto con profesionales de las diversas áreas del sistema de educación pública.

## Guía para el instructor Fase II

El curso se divide en dos fases.

En la primera fase, la PUC-SP brinda capacitación a tutores locales y especialistas en tecnología y administración escolar.

En la segunda fase, los administradores escolares reciben la capacitación de manos de los especialistas y tutores locales que se instruyeron durante la fase I, siempre bajo la supervisión del equipo de la PUC-SP.

El compromiso de los especialistas en Administración Escolar y Tecnología Educativa y revela el potencial de este programa para desarrollar competencias dentro del sistema de educación pública de modo que estos profesionales puedan emplear la metodología presentada y que, conforme a las pautas del equipo de la PUC-SP, estén facultados para hacer extensivo este programa a otros grupos de administradores escolares.

### ► OBJETIVO DE LA FASE II

Capacitar a administradores escolares

### ► ¿QUIÉN ASISTIRÁ A LA CAPACITACIÓN DE LA FASE II?

<b>Alumnos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directores y vicedirectores;</li><li>• Docentes que se desempeñan como asesores educativos en escuelas;</li><li>• Docentes especialistas en tecnología educativa en escuelas</li></ul>
<b>Instructores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitadores de las clases de capacitación de la Fase II;</li><li>• Docentes de materias o áreas de las oficinas regionales de educación conforme a las pautas de los docentes de la PUC-SP.</li></ul>
<b>Auxiliares de capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administradores escolares/asistentes designados por el instructor</li></ul>

### ► ¿CÓMO SE ORGANIZA LA FASE 2?

La Fase II consiste en un programa de 80 horas con una duración de 4 (cuatro) meses, distribuidas del siguiente modo: 32 horas de clase en la modalidad presencial impartidas en laboratorios de informática y 48 horas de clase en la modalidad de educación a distancia, que se desarrollarán en el entorno virtual proporcionado a través de Internet.

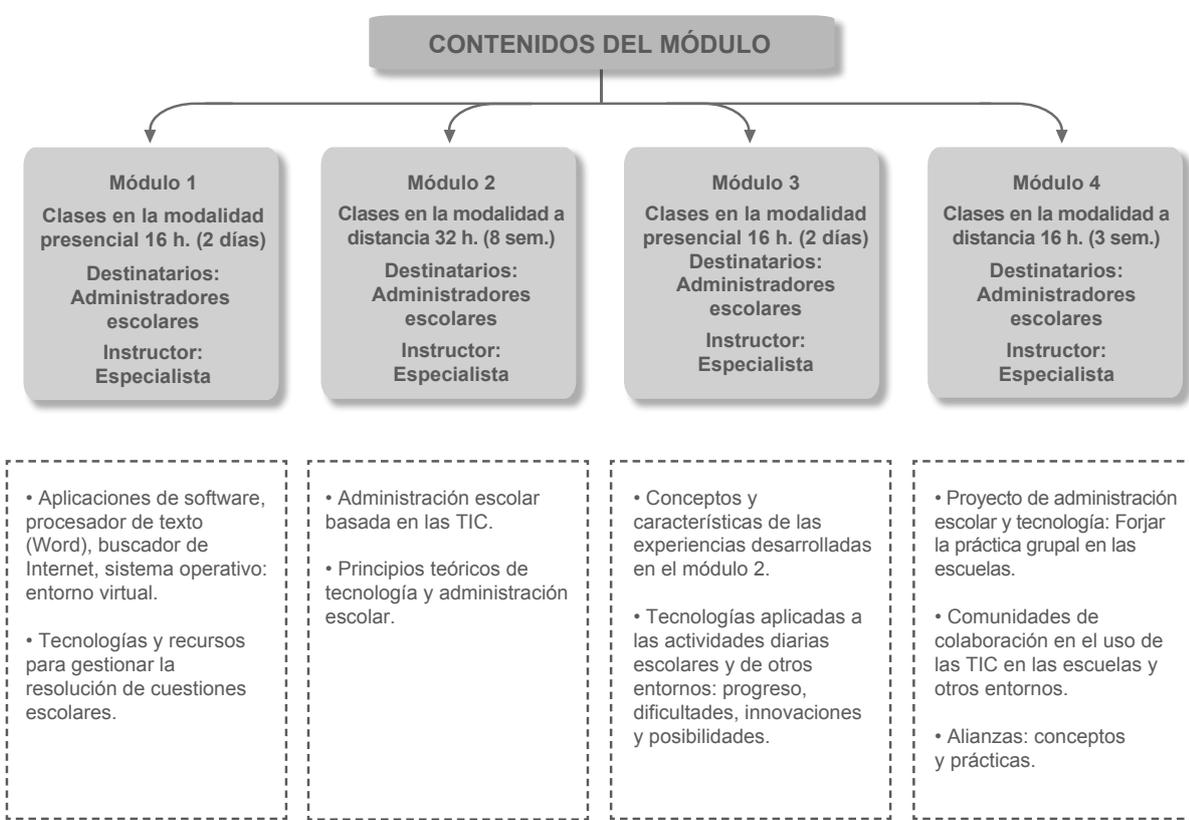
La Fase II consta de 4 módulos (2 módulos en la modalidad presencial y 2 en la modalidad de educación a distancia) supervisados por docentes de la PUC-SP y que cuentan con la asistencia de especialistas en tecnología y administración escolar.

## Guía para el instructor Fase II

### FASE II: CAPACITACIÓN DE ADMINISTRADORES ESCOLARES

Duración del curso: **4 meses**

Total de horas de capacitación: **80 hs.**



### ➤ ¿QUÉ SE ESPERA DE LOS INSTRUCTORES?

Los instructores desempeñan un rol fundamental en la creación de condiciones que promuevan un entorno atractivo que estimule el aprendizaje de los alumnos. Los instructores están a cargo de capacitar a los alumnos en las clases en la modalidad presencial y de educación a distancia (en línea). Por lo tanto, se espera que los

instructores dominen los contenidos educativos, así como también aquellos en materia de administración y tecnología. Dado que la meta del programa trasciende el uso instrumental de la tecnología por parte de los administradores, los instructores deberían ayudarlos a convertir las TIC en un aliado para llevar a cabo las actividades administrativas.

## Guía para el instructor Fase II

En el diagrama que se encuentra a continuación, se destacan cuatro actividades desarrolladas por instructores.



### Preparación

Con anterioridad al comienzo de cada módulo en la modalidad presencial o a distancia, los instructores deberán definir el entorno de aprendizaje virtual (la solución de Microsoft para el aprendizaje en la modalidad a distancia) con atención a los recursos e información necesarios para el curso. Asimismo, deberán efectuar una revisión del contenido, los objetivos y las actividades a realizarse.

### Mediación

Los instructores deberán entablar la comunicación entre el alumno y el conocimiento a adquirir, según los marcos de aprendizaje creados en el curso de capacitación, y desarrollar estrategias de intervención de modo tal que los alumnos puedan hacerse de la información que necesitan para su proceso de aprendizaje y alcancen los objetivos del curso.

### Seguimiento

Las actividades de seguimiento, a través de los registros de datos y las pautas, se llevan a cabo durante todo el desarrollo del curso con el objeto de verificar el nivel de participación de los alumnos en las actividades propuestas y evaluar el trabajo presentado a través de la utilización de los recursos facilitados por el entorno virtual y el acceso a diversas herramientas de comunicación.

### Evaluación

El sistema de evaluación debería organizar y analizar los registros de seguimiento cuantitativos y cualitativos de los alumnos y las actividades que realizaron a lo largo del curso; poner a disposición del equipo de trabajo estos registros; tomar decisiones respecto de los cambios en el seguimiento del curso y las actividades en base a tales registros. En base al análisis de esos registros, se califica el trabajo de los alumnos para su certificación al final del curso.

Para las clases en la modalidad presencial, los instructores deberían verificar las instalaciones de antemano.

Durante las actividades, los instructores deberían alentar a los participantes a conocerse e intercambiar experiencias. Los docentes también deberían poner énfasis en el trabajo en equipo y apoyar el progreso de los alumnos en cuanto al uso significativo de las TIC.

Durante las clases en la modalidad de educación a distancia, los instructores deberían atender las demandas de los alumnos y, al mismo tiempo, deberían estimularlos para que generen conocimiento. Por lo tanto, los instructores deberían considerar lo que los alumnos están desarrollando y construir puentes para que ellos avancen, en vez de facilitarles todas las respuestas.

## Guía para el instructor Fase II



Es importante asegurarse de que la información disponible en el entorno virtual siempre esté actualizada. Los instructores deberían también estar permanentemente presentes en interacción con el grupo mientras se llevan a cabo las diferentes actividades.

Es importante que los instructores lean con atención el programa y el contenido de los cuatro módulos de modo que estén al tanto del programa completo y de sus objetivos para trabajar sobre el mismo personal y responsablemente. Esto les permite tener presentes las metas principales de la capacitación: formar a los administradores para que descubran el potencial del uso de las TIC en la administración escolar y su implementación inteligente y eficaz en las escuelas.

Si bien el objetivo principal y las actividades de cada módulo se definieron con anterioridad, su ejecución depende de la interpretación personal y el criterio de los docentes, quienes deberían enriquecer las actividades y hacerlas significativas, tanto para los alumnos como para ellos mismos.

### **FUNCIÓN DE LOS AUXILIARES DE CAPACITACIÓN**

Desde el principio, los auxiliares de capacitación son participantes activos esenciales del proceso de capacitación y sus acciones están estrechamente relacionadas con las actividades de los instructores, de hecho, las complementan. Los auxiliares de capacitación deberían hacer un seguimiento sistemático de los alumnos en el entorno virtual y, de ser posible, de las actividades desarrolladas por ellos en las escuelas. Además de promover condiciones tecnológicas favorables, los auxiliares de capacitación deberían ayudar a los alumnos a incorporar tecnologías en su práctica de administración escolar.

## Guía para el instructor Fase II

### ► INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DE LOS MÓDULOS

#### MÓDULO 1: CLASES EN LA MODALIDAD PRESENCIAL – 16 HORAS (2 DÍAS)

##### Objetivo

El objetivo de este módulo es familiarizar a los administradores escolares con el entorno virtual y las aplicaciones de software (procesador de texto, aplicaciones para presentaciones, Internet y otros) utilizados en el curso.

##### Contenido

1. Aplicaciones básicas de software, como el procesador de texto (Word), el buscador de Internet (Internet Explorer), el sistema operativo (Windows) y el entorno virtual.
2. Tecnologías y recursos para administrar y resolver cuestiones escolares.

Módulo 1			
Actividades	Dónde	Tipo	Material de apoyo
Búsqueda en internet	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Presentación de la escuela	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Preparación de un proyecto de plan de acción	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Intercambio de experiencias	Foro	Individual	
Informe Reflexivo 1	Carpeta de trabajos realizados	Individual	Memorial_refl exivo_1.doc

#### PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ANTES DE COMENZAR EL MÓDULO 1

1. Verifique de antemano las instalaciones donde se llevarán a cabo las clases en la modalidad presencial: verifique si las computadoras funcionan, si hay acceso a Internet y al entorno virtual, si hay recursos disponibles como pizarra blanca, rotafolios o proyector con pantalla.
2. Prepárese con anticipación: lea el contenido del módulo, revise las recomendaciones pedagógicas, separe el material requerido y distribuya las actividades

en base a la cantidad de horas disponibles, de manera tal que puedan realizarse todas las actividades en el transcurso de las clases en modalidad presencial.

3. Organice el entorno virtual: defina el temario y póngalo a disposición de los interesados, verifique que los documentos estén en la biblioteca (informe reflexivo y cuestionario de ingreso), verifique si el foro está visible y en funcionamiento, redacte mensaje de bienvenida.

## Guía para el instructor Fase II



### DESARROLLO DEL MÓDULO 1

En el módulo 1, es esencial que los alumnos comprendan que las TIC constituyen una herramienta pedagógica que puede combinarse con otras tecnologías para promover el proceso de aprendizaje de los alumnos y, también, constituyen una herramienta de trabajo para los administradores escolares. Al final del módulo, los alumnos deberían estar familiarizados con los recursos del entorno virtual de modo que sepan usarlos en las actividades de educación a distancia.

Es importante alentar a los alumnos para que accedan a las actividades realizadas por sus compañeros en sus carpetas de trabajo y para que hagan comentarios con relación a ellas. En el foro, es importante estimular el intercambio de ideas y experiencias entre los alumnos de modo tal que puedan practicar el aprendizaje colaborativo desde el principio.

Las clases en la modalidad presencial les permiten a los instructores hacer un seguimiento de las actividades llevadas a cabo por los alumnos y registrar sus observaciones en la planilla de seguimiento cualitativo.

#### Nota importante

- 1- Entrégueles a los alumnos la lista de asistencia y verifique sus datos personales.
- 2- Ayude a los alumnos a completar el cuestionario de ingreso para evaluar el programa. En la biblioteca del curso, se puede conseguir su dirección en Internet.

## Guía para el instructor Fase II

### MÓDULO 2 – EDUCACIÓN A DISTANCIA (32 HORAS)

#### Objetivo

El objetivo de este módulo es analizar y debatir acerca de experiencias con el uso de las TIC en la administración escolar, actividades de administración escolar realizadas con las TIC, el aporte de la tecnología a la práctica educativa y la relación entre la práctica y los conceptos de Administración Escolar y Tecnología.

#### Contenido

1. Uso de las TIC en la administración escolar.
2. Conceptos de administración escolar y tecnología: trabajo colaborativo; alianzas; participación de la comunidad; nuevas técnicas de aprendizaje y enseñanza a través del uso de las TIC; tecnología y creación de conocimiento; combinación de la gestión técnica, administrativa y pedagógica con el uso de las TIC.

Módulo 2			
Actividades	Dónde	Tipo	Material de apoyo
Planificación de acciones	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	Processo_da_acao.doc
	Foro: Intercambio de Experiencias	Individual	
Estudio de conceptos teóricos	Foro: Lectura crítica	Individual	Marcos hipotéticos
Producción de un texto grupal	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Preparación de un póster		Grupal	

### PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ANTES DE COMENZAR EL MÓDULO 2

1. Prepárese bien de antemano: lea el contenido del módulo, los marcos hipotéticos y repase las recomendaciones pedagógicas.
2. Organice el entorno virtual: Defina el temario y póngalo a disposición de los interesados con 8 semanas de antelación, verifique los documentos de la biblioteca (proceso de acciones), verifique si los foros se encuentran abiertos y visibles, redacte un mensaje de bienvenida y manténgalo actualizado en forma semanal.

### Desarrollo del Módulo 2

Una vez que los alumnos estén familiarizados con el entorno y las herramientas disponibles, es importante que distingan los proyectos desarrollados como parte de un curso curricular de proyectos escolares que involucran a la comunidad escolar y que pueden beneficiarse a partir de los recursos tecnológicos existentes.

Los marcos analizados deberían estudiarse para promover el debate respecto de los problemas que surgen al usar las TIC en las escuelas y los conceptos comprendidos en las acciones de los administradores y cómo dirigen los procesos de administración y organización escolar.

## Guía para el instructor Fase II



Los instructores deberían leer y considerar los distintos marcos hipotéticos disponibles antes de elegir uno para estudiarlo con sus alumnos. Esto podría servir para optimizar la comprensión de los marcos provistos. Además, sirve para orientar el trabajo de los alumnos y hacer un seguimiento de sus acciones en las escuelas, con el fin de ayudarlos a darse cuenta de las posibilidades que ofrece la aplicación de la tecnología a la administración escolar, y buscar una solución común para los problemas que deban que afrontar. El instructor debería fomentar el debate y el intercambio de experiencias a través del foro.

Como el módulo 2 consiste en un curso a distancia, es importante que los instructores registren el progreso de los alumnos en una planilla que debería reflejar su participación en las actividades y los textos producidos. Los registros son útiles para proporcionar la orientación adecuada y realizar intervenciones, así como también para identificar la participación de cada alumno.

Con el objeto de rastrear el acceso de los alumnos al entorno virtual, se debería emitir en forma periódica un informe sobre el acceso de los alumnos. El análisis de este informe brinda ayuda para los próximos pasos, como contactarse con los alumnos que no accedieron al curso virtual durante más de 7 días. Los instructores pueden pedirle a los alumnos que participan que ayuden a sus compañeros con dificultades para acceder al curso o manejar el entorno virtual/computadoras.

## Guía para el instructor Fase II

### MÓDULO 3 – CLASES EN LA MODALIDAD PRESENCIAL (16 HORAS)

#### Objetivo

El objetivo de este módulo es promover el intercambio de experiencias escolares desarrolladas en el módulo 2 para identificar el progreso, las dificultades, innovaciones y los potenciales nuevos usos de la tecnología en las actividades escolares diarias.

#### Contenido

1. Conceptos y características desarrolladas en escuelas en el módulo 2.
2. Las tecnologías aplicadas a las actividades escolares de rutina: progreso, dificultades, innovaciones y posibilidades.

Módulo 3			
Actividades	Dónde	Tipo	Material de apoyo
Presentación del póster		Grupal	
Análisis del entorno escolar	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	
Análisis de las estrategias para desarrollar un proyecto colectivo	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	Etapas_da_elaboracao.doc projeto_GestaoTIC.pdf
Preparación del Informe Reflexivo 2	Carpeta de trabajos realizados	Individual	Memorial_reflexivo_2.doc

#### PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ANTES DE COMENZAR EL MÓDULO 3

1. Verifique de antemano las instalaciones donde se llevarán a cabo las clases en la modalidad presencial: verifique si las computadoras funcionan, si hay acceso a Internet y al entorno virtual, si hay recursos disponibles como pizarra blanca, rotafolios o proyector con pantalla.
2. Prepárese con anticipación: lea el contenido del módulo, revise las recomendaciones pedagógicas, separe el material requerido y distribuya las actividades en base a la cantidad de horas disponibles, de manera tal que puedan realizarse todas las actividades en el transcurso de las clases en modalidad presencial.

3. Organice el entorno virtual: defina el temario y póngalo a disposición de los interesados, verifique los documentos de la biblioteca (pasos de preparación, proyecto de gestión con TIC y informe reflexivo 2), redacte un mensaje de bienvenida.
4. Revise el estado grupal e individual con relación a la entrega de actividades y participación en foros para orientar a los alumnos que tienen dificultades e incentivar a los que manifiestan buena participación y buen rendimiento.

## Guía para el instructor Fase II



### Desarrollo del Módulo 3

Los instructores deben tener presente cuál es el alcance de estas tecnologías como un recurso educativo, ya que el intercambio de experiencias les permite a los alumnos aprender y generar nuevas ideas. Este intercambio también puede despertar el deseo de los alumnos de emprender proyectos más audaces para sus escuelas.

Resulta esencial crear situaciones que ayuden a los alumnos a descubrir cómo las tecnologías pueden aplicarse, los estimulen a ampliar sus conocimientos y destaquen su importancia para la renovación y administración escolar. Al mismo tiempo, el programa debería concientizar a los alumnos respecto de la necesidad de reconsiderar su rol como administradores que trabajaban sobre las situaciones reales que se les presenten.

El módulo 3 es un paso muy importante en el programa. Es fundamental hacer un resumen de los debates desarrollados y las acciones adoptadas en los módulos anteriores y fijar los pasos futuros para generar el Proyecto de Administración Escolar y Tecnología.

Las reuniones en la modalidad presencial les permiten a los instructores hacer un seguimiento del rendimiento de los alumnos, verificar las actividades que ellos llevaron a cabo y registrar estas actividades en la planilla de seguimiento cualitativo. Los instructores también deberían pedirle a los alumnos que firmen la lista de asistencia, que es un documento importante para controlar la asistencia.

#### Nota importante

Los alumnos deberían firmar la lista de asistencia y el instructor debería verificar sus datos personales.

## Guía para el instructor Fase II

### MÓDULO 4 – EDUCACIÓN A DISTANCIA (16 HORAS)

#### Objetivo

Las metas de este módulo son: generar en forma colectiva el Proyecto de Administración Escolar y Tecnología; analizar las condiciones necesarias para crear comunidades colaborativas que utilicen las TIC en el ámbito escolar, entre las escuelas, y entre las escuelas y otras oficinas regionales de educación; interactuar con otros entornos donde se produce conocimiento.

#### Contenido

1. Proyecto de Administración Escolar y Tecnología: Creación colectiva.
2. Comunidades colaborativas que utilizan las TIC en el ámbito escolar, entre las escuelas, y entre las escuelas y las oficinas regionales de educación.
3. Alianzas: conceptos y práctica.

#### Módulo 4

Actividades	Dónde	Tipo	Support Material
Preparación del proyecto de Administración Escolar y TIC	Carpeta de trabajos realizados	Grupal	Projeto_GestaoTIC.pdf
Participación en los foros de proyectos y alianzas	Foro	Individual	
Preparación de un resumen de los informes reflexivos	Carpeta de trabajos realizados	Individual	Síntese_memoriais.doc
Recolección de datos de egreso para la evaluación del programa	Internet	Individual	Cuestionario de egreso

#### PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ANTES DE COMENZAR EL MÓDULO 4

1. Prepárese bien de antemano: lea el contenido del módulo, los marcos hipotéticos y repase las recomendaciones pedagógicas.
2. Organice el entorno virtual: defina el temario y póngalo a disposición de los interesados con 3 semanas de anticipación, verifique los documentos de la biblioteca (proyecto de gestión de TIC y el resumen de Informes Reflexivos), verifique que los foros estén abiertos y visibles, redacte un mensaje de bienvenida y actualícelo semanalmente.

#### Desarrollo del Módulo 4

En este módulo es importante que los instructores ayuden a los alumnos a identificar las características del Proyecto de Administración Escolar y Tecnología y a comprender sus necesidades, propiedades específicas y relación con otros proyectos existentes en las escuelas. Debe garantizarse la construcción colectiva del proyecto de administración escolar y tecnología con la participación de diversos interesados para una gestión escolar democrática. También, es necesario discutir potenciales alianzas entre la escuela y la comunidad interna y externa para desarrollar productos en una iniciativa conjunta a fin de establecer una relación

## Guía para el instructor Fase II



democrática que permita una forma diferente de promover la educación, establecer vínculos sociales con otras instituciones y expandir el alcance de la escuela.

La preparación del proyecto en la escuela requiere que los alumnos establezcan un vínculo entre la información de la realidad escolar y el nuevo conocimiento adquirido para gestionar nuevas ideas en base a las prácticas estudiadas en el curso de forma tal que desarrollen estrategias adecuadas para el proyecto, de acuerdo con las necesidades específicas, los deseos y las condiciones presentadas por el contexto escolar. Por lo tanto, es importante que los instructores presten atención y estén disponibles a brindar tantos elementos nuevos como se requieran para orientar a los alumnos.

El Módulo 4 se basa en la modalidad de educación a distancia y, por esa razón, es importante que los instructores registren el progreso de los alumnos en una planilla en base a las actividades realizadas por ellos y su participación en los debates y documentos creados. Estos registros son de utilidad para las acciones de intervención a lo largo del módulo y la evaluación al final del mismo.

Se debe publicar periódicamente un informe que controle el acceso de los alumnos al entorno virtual. Este informe también da lugar a otras acciones, tales como ponerse en contacto con alumnos que no han accedido al curso durante más de 7 días.

### Nota importante

1. Informe a los alumnos que deben responder el cuestionario de egreso.
2. Prepare un temario al final del curso con un mensaje de agradecimiento y resalte la importancia de llevar a cabo las acciones, mediante la implementación del proyecto de administración escolar y tecnología que prepararon, y de afianzar las redes de interacción y cooperación que construyeron con sus pares.



## Guía para el alumno

# Guía para el alumno

Esta guía tiene el propósito de ser utilizada como un manual para ayudar a la organización del alumno y su participación, contiene información sobre el curso, sus objetivos, metodología, participantes, organización, la evaluación del alumno, tecnologías y pautas para la educación a distancia.

## Guía para el alumno



### ► ¿DE QUÉ SE TRATA EL CURSO?

El curso de Administración Escolar y Tecnología fue diseñado por un equipo de docentes y graduados (es decir, alumnos de maestrías y doctorados) pertenecientes al Programa de Posgrado en Educación: Plan de Estudios de la PUC/SP<sup>8</sup>. El curso destaca los estudios teóricos y prácticos contextualizados en la realidad de los participantes. Se desarrolla en clases en la modalidad presencial y de educación a distancia con el soporte de la tecnología digital.

El curso fue concebido con el fin de capacitar a los administradores de escuelas públicas, de manera tal que estos puedan propiciar el desarrollo de las competencias necesarias para la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la administración escolar y las actividades diarias, como así también ampliar y reexaminar los conceptos relativos a la Administración Escolar y la Tecnología para revitalizar la participación de docentes de materias o áreas en las actividades de capacitación y en todas aquellas actividades que impliquen la utilización de las TIC en el ámbito escolar.

### ► ¿CUÁLES SON LAS METAS DEL CURSO?

**1.** Brindar a los administradores escolares la posibilidad de dominar los recursos proporcionados por las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y evaluar sus funciones y responsabilidades como educadores, así como también el nuevo rol de docentes y alumnos a partir del desembarco de las TIC en las escuelas.

**2.** Crear un entorno favorable para reflexionar sobre la escuela, sus limitaciones y posibilidades; la utilización de las oportunidades propuestas por las TIC para las actividades pedagógicas y simplificar y optimizar los

procedimientos de gestión; el registro y la sistematización de la información y el uso de los sistemas de información disponibles para el seguimiento de las acciones escolares y los procesos de toma de decisiones.

**3.** Debatir el papel que cumplen los administradores como líderes en el ámbito escolar y responsables de procurar las condiciones propicias para generar nuevos entornos de aprendizaje basados en las TIC, crear canales de comunicación interna y externa, fomentar el concepto de intercambio de ideas y experiencias y desarrollar actividades colaborativas.

**4.** Concientizar a los administradores escolares sobre la importancia de conformar equipos de trabajo para el desarrollo colectivo de un proyecto tendiente a gestionar las tecnologías escolares vinculadas al proyecto pedagógico de la escuela. Este proyecto se sustentará en las necesidades de la comunidad en cuestión y en los aportes que pueda brindarle la tecnología disponible.

**5.** Impulsar la creación de mecanismos que promuevan la interacción y el intercambio colaborativo entre administradores, docentes, empleados, alumnos y miembros de la comunidad en base a la utilización de las TIC.

**6.** Forjar nuevas metodologías educativas compatibles con las necesidades contextuales, mediante el trabajo conjunto con profesionales de las diversas áreas del sistema de educación pública.

### ► ¿CÓMO SE DESARROLLA EL CURSO?

La metodología del curso se desarrolla en base a los principios de la capacitación práctica, que establece la base de la conexión entre el desempeño del administrador, las teorías educativas y el uso de las

<sup>8</sup> Sitio Web del Programa de Posgrado en Educación: Plan de Estudios - <http://www.ced.pucsp.br>

## Guía para el alumno

TIC dentro del contexto escolar, con la inclusión de la administración escolar. Así, los ejercicios desarrollados en el curso ofrecen un aprendizaje contextualizado que tiene en cuenta la realidad de los alumnos, el vínculo entre acción y reflexión, la producción y creación del alumno, y el trabajo tanto individual como colectivo.

### ► ¿QUIÉNES SON LOS PARTICIPANTES?

#### **Alumnos**

- Docentes especializados en administración escolar provenientes de las Oficinas Regionales de Educación;
- Docentes especializados en tecnología de la educación provenientes de las Oficinas Regionales de Educación;
- Directores y vicedirectores de escuelas;
- Docentes que se desempeñan como asesores educativos en escuelas.

#### **Instructores**

Fase I: Docentes de la PUC-SP

Fase II: Docentes especialistas de las oficinas Regionales de Educación bajo la orientación de los docentes de la PUC-SP

#### **Auxiliares de capacitación**

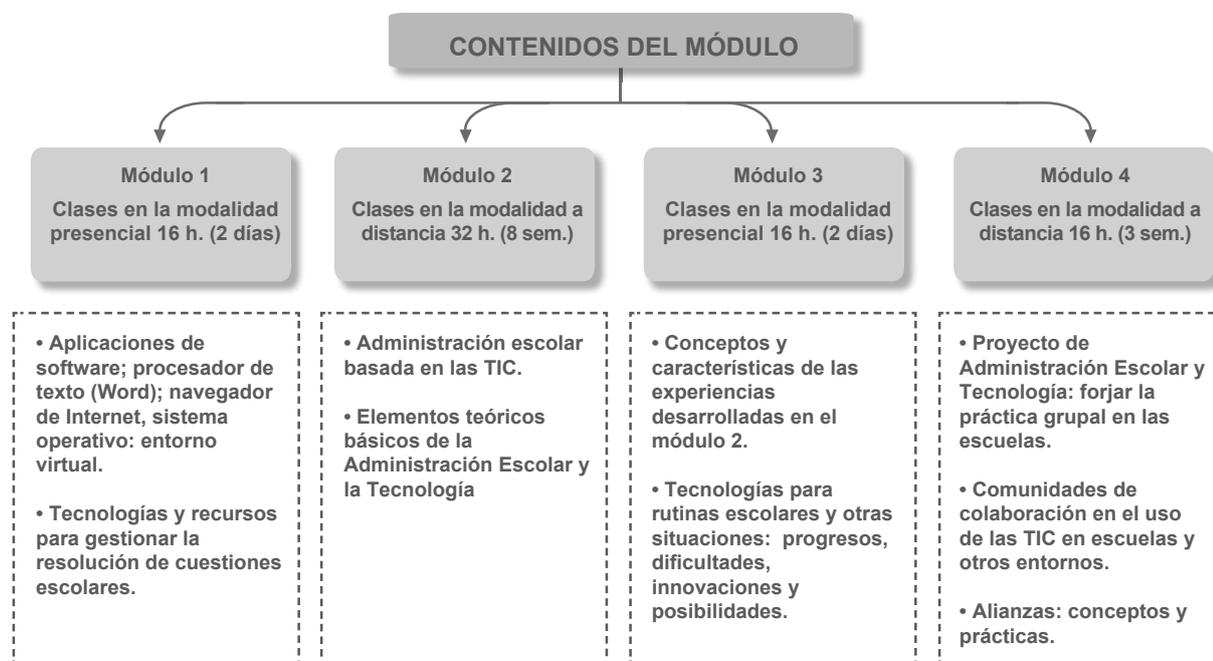
- Tres administradores/participantes de capacitación designados por el instructor.

## Guía para el alumno

### ► ¿CÓMO SE DESARROLLA EL CURSO?

La duración total del curso es de 80 horas con clases distribuidas a lo largo de un período de cuatro meses. Está organizado en 4 módulos, con clases en la modalidad presencial y en la modalidad de educación a distancia (llevadas a cabo en un entorno de

aprendizaje virtual). El curso se ofrece a grupos de 40 alumnos/administradores, moderado por el equipo de capacitación que está compuesto por 1 instructor y 3 auxiliares de capacitación. El siguiente cuadro muestra la estructura del plan de estudios del curso:



Esta estructura del curso, caracterizada por una modalidad mixta de reuniones a distancia/presenciales, permite que los alumnos y el equipo de capacitación experimenten una nueva forma de aprendizaje y enseñanza. En los módulos de clases en la modalidad presencial, las relaciones se establecen en persona y la comunicación se realiza de forma verbal y mediante gestos. En los módulos de educación a distancia, las características son diferentes, y los alumnos y el equipo de capacitación están separados en tiempo y espacio. Esto les permite a los participantes tener flexibilidad

para asistir al curso en términos de horario y lugar. La comunicación se establece por escrito mediante el uso de los recursos de la tecnología o el lenguaje y la imagen, siempre que estén disponibles las tecnologías apropiadas.

Este sistema de educación a distancia requiere que los alumnos sean autónomos para interactuar con los contenidos, las actividades y otros participantes en el curso. La calidad de la interacción en el entorno virtual del curso es lo que favorece la creación de una red

## Guía para el alumno

dinámica para intercambiar información, experiencias, contenidos y la búsqueda común de una solución a los problemas que surgen del contexto escolar y otros entornos del sistema educativo.

### ► ¿CÓMO SE EVALUARÁ A LOS ALUMNOS?

La evaluación del aprendizaje será parte del proceso, es decir, el aprendizaje tendrá lugar en simultáneo con el proceso de enseñanza y aprendizaje y, de este modo, se plantea un sistema más efectivo para orientar a los alumnos en la construcción del conocimiento. Por lo tanto, la evaluación deberá tener en cuenta la participación del alumno en las actividades desarrolladas y la calidad de estas actividades durante el curso, así como también las producciones individuales y grupales.

Los alumnos serán evaluados según su desempeño en las siguientes actividades:

#### **Individualmente:**

- Participación en foros y otras actividades;
- Redacción de informes reflexivos.

En el Foro, los alumnos comparten ideas, preguntas, reflexiones y experiencias con el grupo sobre el tema sugerido con la intención de considerar la opinión de sus compañeros y del docente.

Se debe acceder permanentemente a esta herramienta de interacción para responder a las preguntas planteadas por los docentes, expresar ideas sobre los temas a tratar, leer y debatir temas en base a los aportes de sus compañeros.

#### **Informes reflexivos**

Durante el curso, se le solicitará que prepare algunos informes reflexivos a fin de registrar y analizar la trayectoria de su aprendizaje, identificar preguntas, descubrimientos y el progreso individual alcanzado a lo largo del curso.

Al final del curso, el conjunto de informes reflexivos será considerado el trabajo individual en la evaluación de su proceso de aprendizaje.

#### **En equipos:**

- Con el uso de tecnologías, las Acciones adoptadas en el contexto del desempeño del alumno durante el Módulo 2;
- Proyecto de Gestión de las TIC, a ser desarrollado en conjunto durante el Módulo 4.

### ► ¿QUÉ TECNOLOGÍA DEBERÍA UTILIZARSE?

Para llevar a cabo las actividades del curso de Administración Escolar y Tecnología, es necesario tener acceso a una computadora con recursos de multimedia y conexión de Internet.

### ► ¿CÓMO ES POSIBLE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA?

Se requiere el desarrollo de algunas estrategias para la educación a distancia. Éstas se basan en la autonomía y se centran en el aprendizaje colaborativo. Algunas sugerencias:

- Dedique un tiempo específico para el curso, por lo menos 6 (seis) horas semanales para leer, investigar, compartir reflexiones y realizar las actividades.

## Guía para el alumno



- Haga el esfuerzo necesario para acceder al entorno virtual ya que siempre habrá mensajes, comentarios, producción de sus compañeros y debates en curso. Esto evitará que los alumnos se alejen del proceso.
- Asegúrese de dedicar más tiempo al comienzo de cada módulo para imprimir el material de lectura y las actividades, de modo que los alumnos puedan organizar sus horarios para participar de forma activa en el curso.
- Esté atento a las instrucciones y la nueva información en el Temario para seguir el ritmo del curso. Aunque cada alumno determina su propio tiempo para interactuar, hay un ritmo colectivo que debe mantenerse.
- Cumpla con el cronograma de las actividades propuestas para evitar demoras en las tareas que afecten de forma negativa la participación y el aprendizaje del curso.
- Si tiene preguntas relacionadas con los aspectos pedagógicos del curso, contáctese con el instructor y los auxiliares de capacitación. Si se trata de una consulta técnica, envíe un mensaje al equipo de Soporte.
- Disponga de un cuaderno específico para anotar las direcciones, apuntar ideas y crear actividades y para tener como referencia y registro de todo el proceso de aprendizaje a lo largo del curso.
- Haga comentarios, exprese opiniones, comparta experiencias y reflexiones teóricas; todo ello favorece un entorno favorable, dinámico y democrático para intercambiar ideas.



# Guía de recursos tecnológicos

Esta guía tiene por objeto proporcionarle pautas al equipo tecnológico en su labor, que incluye planificar, formar un equipo, elegir el entorno, prever dificultades, establecer conexiones con el equipo pedagógico y fomentar la búsqueda de recursos apropiados para el desarrollo del Programa.

## Guía de recursos tecnológicos



### ► INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) están presentes en todas las etapas del Programa de Administración Escolar y Tecnología. Se utilizan numerosos recursos y herramientas de la tecnología a lo largo de todo el Programa para permitir que las actividades se gestionen de forma efectiva y, también, para brindar a los participantes (alumnos-administradores, observadores de capacitación, instructores y facilitadores, técnicos, aprendices y coordinadores) las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades.

Todo el diseño gráfico, material de apoyo en la Web, las copias impresas, CD-ROM y otros materiales, son preparados por equipos especializados en tecnologías de la información y las comunicaciones, que trabajan en conjunto con los otros equipos (coordinación, logística, finanzas, diseñadores, programación, capacitación, evaluación, instrucción), lo que enriquece el proceso de trabajo de todos.

Podemos clasificar el uso de las tecnologías según la etapa de desarrollo del proyecto del curso.

### ► FASES DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO O ANTERIORES AL PROYECTO

En esta fase de debate, se definen los objetivos, las metodologías y los ejercicios que se emplearán en los cursos, así como la cantidad y duración de los módulos, los recursos necesarios y aquellos que ya se encuentran disponibles para que los alumnos asistan de forma efectiva al curso; se definen conjuntamente algunos prerrequisitos de infraestructura y capacitación requeridos para el mismo.

La participación del equipo técnico es esencial a partir de esta etapa a fin de analizar las posibilidades

disponibles para el desarrollo del curso. Si el curso habrá de ofrecerse en clases en la modalidad presencial y en la modalidad de educación a distancia mediante un entorno de aprendizaje virtual, el equipo técnico es responsable de hacer un análisis minucioso de el o los entornos para ayudar al equipo pedagógico a mejorar el desarrollo del contenido.

Las tareas del equipo incluyen la identificación de los aspectos descriptos a continuación y el desarrollo de los siguientes procedimientos:

- El entorno virtual a ser utilizado por los participantes durante el desarrollo de las actividades de las clases en la modalidad de educación a distancia/presencial debe incluir preferentemente el contenido desarrollado en base al estándar LRN (que fue implementado por Microsoft para utilizar las siguientes especificaciones: Especificación IMS Content Packaging, Especificación IMS Meta-data y ADL SCORM) y SCORM (Modelo de Referencia de Objetos de Contenido Compartible, que es un conjunto de estándares y especificaciones a utilizar en entornos de aprendizaje virtual).

- Los recursos y las herramientas disponibles en el entorno virtual para almacenamiento y organización de archivos (carpetas de trabajos, bibliotecas) que estarán a disposición de los instructores y participantes;

- Recursos y herramientas de información y comunicación disponibles: temarios, carteleros de anuncios, salas de chat, foros de discusión, correo;

- Recursos y herramientas de gestión para la creación, configuración y seguimiento de los participantes durante el desarrollo del curso (informes de seguimiento del desempeño, preferentemente utilizando un sistema estandarizado).

- Deben realizarse cambios adecuados al diseño educativo a fin de crear una identidad visual relacionada con el contenido. También se adapta el diseño del portal a los fines de la introducción del programa.

## Guía de recursos tecnológicos

La información relacionada con el entorno virtual será utilizada por el equipo de coordinación del Programa para ser negociada y adaptada junto con los compañeros. Fundamentalmente, está relacionada con la personalización, configuración, mantenimiento y, especialmente, los costos del entorno. La definición de esos aspectos es de suma importancia. Entre ellos, podemos mencionar algunos temas:

- Entorno virtual gratuito o "comercial". Incluso si se opta por un entorno gratuito, existen costos que deben tenerse en cuenta al momento de la preparación del presupuesto y la negociación con los compañeros;
- Servidor que albergará al entorno: instalación, aranceles mensuales, mantenimiento y soporte técnico;
- Ancho de banda para acceder al servidor: Según la cantidad de personas que se espera como potenciales usuarios que accederán en forma simultánea al entorno, especialmente durante las clases presenciales, el ancho de banda deberá ser lo suficientemente amplio para evitar un tráfico denso o lento en Internet o tiempos de inactividad;
- Registro del dominio en el cual los participantes accederán al entorno del curso (portal);
- Equipo de desarrollo, personalización, mantenimiento y soporte técnico del entorno que dirigirá el servidor de acceso.

Esta información también es necesaria para el equipo de desarrollo de contenidos, ya que los recursos y las herramientas de un entorno virtual influyen considerablemente en la planificación de las actividades del curso como, por ejemplo, si habrá disponibilidad de herramientas grupales y si habrá diferentes perfiles de usuario dentro del entorno.

Además del entorno de aprendizaje virtual, también es necesario decidir si habrá disponibles otros recursos

en línea, como cuestionarios, bases de datos para el seguimiento de los instructores, portales, etc.

Con la definición del entorno virtual a utilizar, los equipos de desarrollo pedagógico, diseño gráfico y digital pueden comenzar a trabajar en la definición del contenido del módulo a implementar en las pantallas del espacio virtual del curso ofrecido a través de Internet.

### FASE DE DESARROLLO DEL PROGRAMA

1. Elegir y preparar el contenido y el diseño digital para Internet y los otros materiales (copias impresas, videos, CD-ROMS) a utilizar en el curso.
2. Proporcionar formación a los equipos de capacitación para que dominen los recursos tecnológicos utilizados en los cursos, comprendan sus características y funcionalidades.
3. Crear y establecer equipos en el entorno virtual del curso en Internet.
4. Inscribir a los alumnos y asignarlos a sus respectivos grupos en el entorno de aprendizaje virtual.
5. Comienzo de las actividades del curso por parte de instructores y alumnos.
6. Realizar un seguimiento cuantitativo del curso (generación regular de informes parciales a partir de datos estadísticos suministrados por el entorno virtual).
7. Realizar informes finales del curso (recolección de datos).
8. Cerrar los grupos en el entorno virtual.

## Guía de recursos tecnológicos



### CONFIGURACIÓN DEL CONTENIDO E INSTALACIÓN

Una vez que el entorno se encuentra correctamente instalado y configurado, se utilizan herramientas específicas de desarrollo (software) para el diseño educativo con el soporte de los estándares mencionados anteriormente, lo que permite la integración del contenido implementado en los estándares apropiados con el entorno virtual del curso; la solución de Microsoft para la modalidad de educación a distancia.

### CREACIÓN DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Cada actividad tecnológica se encuentra estrechamente relacionada con la actividad pedagógica. En este sentido, se desarrollan nuevos productos relacionados con el curso para satisfacer sus demandas específicas, como un sistema de evaluación en línea para instructores, totalmente integrado al entorno del curso.

Las principales cuestiones que requieren la atención del equipo técnico son:

- La adaptación del contenido del curso a una hipermedia adecuada que será transmitida a través de Internet y en CD-ROM.
- La preparación de tutorías para los sistemas de evaluación y el entorno virtual del curso.
- La instalación de un entorno de trabajo virtual colaborativo (SharePoint) para el control de la producción y el desarrollo del programa.
- El registro del soporte técnico y la integración de los equipos de trabajo durante la etapa de desarrollo del contenido.
- Soporte técnico disponible tanto para el equipo del proyecto como para los participantes de la capacitación.

- El diseño educativo del contenido del curso y material de apoyo preparados en diferentes medios (copias impresas, audio-visuales e hipermedia) y con el soporte de numerosas tecnologías tales como CD-ROM, DVD, libros.

### RESUMEN

Este documento muestra la importancia de lograr la integración del trabajo entre todos los equipos que conforman el Programa (coordinación, equipo pedagógico, equipo técnico, equipo de desarrollo del contenido y logística) desde el comienzo de las actividades para minimizar los problemas ocasionados por un conocimiento insuficiente de los procesos involucrados en la rutina cotidiana de cada equipo, así como también para elaborar un esquema general del Programa para todos los profesionales que trabajan en su desarrollo.

El equipo técnico está compuesto de profesionales competentes para llevar a cabo las diferentes funciones. Incluye a diseñadores gráficos, programadores, guionistas, analistas de soporte, ilustradores, productores de medios, personal de soporte técnico, etc.

El equipo de soporte técnico cuenta con miembros que estarán en contacto directo con los alumnos y que, en general, son el primer contacto del alumno con el curso. Por lo tanto, sus miembros deberán estar capacitados para diagnosticar cada caso que se les presente, y si se encuentran en dificultades para resolver un problema determinado, deberán informar el inconveniente a los responsables y, de este modo, acortar el tiempo entre la comunicación del problema y la resolución del problema para las partes interesadas. En este mismo sentido, es fundamental que el equipo técnico conozca y esté en sintonía con los objetivos del Programa.



## Guía de recursos tecnológicos

# Guía de Evaluación

Esta guía presenta un concepto de evaluación del aprendizaje, sus herramientas, criterios y actividades y plantea pautas para hacer un seguimiento de la participación, el grado de asistencia y el desempeño de los alumnos a lo largo del curso.

## Guía de evaluación



### ► ¿CUÁL ES EL CONCEPTO DE EVALUACIÓN Y CÓMO SE IMPLEMENTA DURANTE EL CURSO?

En el programa de Administración Escolar y Tecnología, el concepto de la evaluación del aprendizaje del alumno, en línea con el enfoque de capacitación práctica utilizada en el contexto escolar, es la evaluación del proceso que tiene en cuenta la participación del alumno en las actividades del curso, sus producciones tanto individuales como grupales.

La evaluación del alumno se centra en el análisis y en los lineamientos de los procesos constructivos del aprendizaje. Tiene por objeto desprenderse de los problemas que se plantean en las evaluaciones finales que se concentran en la aplicación de una prueba. La evaluación propuesta cuenta con el soporte de las características de las TIC en cuanto al registro y recuperación de la información, lo que permite hacer un seguimiento del desarrollo del alumno a lo largo de las actividades y lo orienta, según los inconvenientes detectados a través de sus dificultades, cuestionamientos y conflictos.

Los instructores deberán considerar todo el desempeño del alumno durante el curso como parte de la evaluación, en un análisis continuo de los acontecimientos para que el instructor pueda guiar al alumno, realizar adaptaciones en las actividades y brindar una orientación adecuada.

En el presente curso, se evalúa al alumno durante el desarrollo de las actividades de los cuatro módulos; se toma en cuenta su participación, sus producciones individuales y grupales y, también, la preparación de los informes reflexivos individuales hasta la finalización del curso.

### ► INFORME REFLEXIVO: ¿PARA QUÉ SIRVE?

El informe reflexivo es una herramienta personal que les permite a los alumnos hacer un seguimiento y llevar registros de los acontecimientos; alienta a los instructores o alumnos a investigar sus propias acciones a través de registros regulares y análisis sistemáticos de sus acciones y reacciones, así como también de los sentimientos, las sensaciones, interpretaciones, explicaciones, hipótesis e inquietudes que aparecen en esas acciones. Por lo tanto, este informe tiene una función triple durante el curso, ya que:

- proporciona un medio para que instructores y alumnos reconozcan lo que sucedió en sus acciones que sirve de herramienta de diagnóstico e investigación de la acción misma y la capacitación práctica;
- ayuda a los instructores a tomar decisiones relacionadas con las intervenciones y actividades propuestas en base al proceso de desarrollo del alumno;
- establece un sustento para la preparación del proyecto individual final (la síntesis de informes reflexivos), que se refiere a una auto evaluación de lo aprendido a lo largo del curso, en base a las diversas versiones de los informes reflexivos.

Por lo tanto, se evaluará al alumno según las actividades individuales y grupales que se presentan a continuación, su participación en foros y su criterio cualitativo correspondiente. El alumno deberá alcanzar el nivel mínimo de rendimiento definido por cada oficina Regional de Educación u otra institución. Los criterios de evaluación cualitativa se muestran a continuación.

## Guía de evaluación

### Individual

Actividad	Criterios cualitativos
1 Participación en foros y producciones individuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interacción centrada en el principal tema de debate del foro;</li><li>• Interacción que complementa, cuestiona y/o profundiza la idea de otro participante;</li><li>• Participación que muestra una comprensión de los conceptos y las prácticas tratados en debates y presentaciones del curso.</li></ul>
2 Informes reflexivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflexión acorde con el proceso de aprendizaje presentado en el curso que muestre los aspectos descritos en el texto correspondiente.</li></ul>

### Grupo / Equipo de Administración Escolar

Actividad	Criterios cualitativos
3 Acción implementada en las escuelas durante el Módulo 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación del equipo durante la actividad</li><li>• Acción implementada en la escuela según las posibilidades concretas de su realidad.</li><li>• Preparación de un póster con las características de la acción implementada.</li><li>• Presentación del análisis de la acción, en coherencia con los conceptos tratados durante el curso</li></ul>
4 Proyecto de Gestión de las TIC en las escuelas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación de todos los miembros del equipo mientras se lleva a cabo la actividad.</li><li>• Proyecto preparado en forma colectiva en las escuelas y entregado en la fecha programada anteriormente que manifieste coherencia con los conceptos y prácticas tratados del curso y con las demandas de la comunidad escolar.</li></ul>

## Guía de evaluación



El grado de asistencia requerido para que el alumno apruebe el curso es el porcentaje mínimo definido por la oficina Regional de Educación u otra organización y constituye una información importante necesaria para

expedir los certificados. Al controlar la participación del alumno, el instructor puede deducir el grado de asistencia del alumno en base a la siguiente información:

Pautas para la asignación del grado de asistencia		
Módulo 1	Presencia (lista de asistencia)	20%
Módulo 2	Participación en foros y acceso al contenido (datos del entorno virtual y las planillas de seguimiento completadas por los auxiliares de capacitación)	40%
Módulo 3	Presencia (lista de asistencia)	20%
Módulo 4	Creación conjunta de proyectos y entrega de la síntesis del informe reflexivo	20%

El entorno virtual utilizado en el curso permite verificar la participación cuantitativa del alumno, pero esta información no es suficiente para asignar el grado de asistencia de los alumnos, ya que el seguimiento realizado por el instructor y los auxiliares de capacitación permite la observación de situaciones específicas que no pueden identificarse a través de la tecnología. Por ende, aunque se recomienda el uso de informes cuantitativos del entorno virtual, esa información debería considerarse en base al conocimiento que el instructor y los auxiliares de capacitación tienen de sus alumnos.

## Guía de evaluación

### Herramientas

Para llevar registros de la participación de los alumnos y el anuncio de las actividades desarrolladas en el entorno virtual, el instructor deberá completar y presentar las

siguientes herramientas, que funcionan como información para el análisis del progreso del curso y son útiles para hacer intervenciones adecuadas con el objeto de mejorar la participación y el aprendizaje del alumno.

Módulos	Herramientas
1	Lista de asistencia con registro del grado de asistencia a clases en la modalidad presencial.
2	Cuadro que describe las acciones con registro y el seguimiento de las acciones desarrolladas en las escuelas.
3	Lista de asistencia con registro del grado de asistencia a clases en la modalidad presencial.
4	Cuadro del proyecto con registro de los proyectos colectivos desarrollados en las escuelas.
	Evaluación final con el resumen de la evaluación del proceso, anuncio de calificaciones y porcentaje de asistencia a los efectos de la certificación correspondiente.

## Guía de evaluación



El seguimiento cualitativo lo realiza el instructor en base a las actividades individuales y grupales desarrolladas a lo largo de los 4 (cuatro) módulos. Se ingresa el desempeño del alumno en la planilla de seguimiento cualitativo almacenada en la biblioteca del curso.

Al final del curso, el instructor entrega la planilla de la evaluación final con los registros de las calificaciones de los alumnos, según el cuadro que informa los datos de

identificación del grupo, el nombre del alumno. Cuenta con columnas para las calificaciones individuales o grupales (0 a 10) calculadas según la calidad de la participación del alumno en los foros, la idoneidad de los informes reflexivos, el plan de acción e informe de las escuelas, el proyecto de las TIC en el ámbito escolar. El resultado final corresponde al promedio aritmético de las calificaciones.

### PLANILLA DE CALIFICACIÓN FINAL DEL ALUMNO

**Oficina Regional de Educación u Organización:**

**Facilitador de la PUC:**

**Instructor:**

**Auxiliares de capacitación:**

**Alumno de la Mesa de Ayuda:**

Alumno	N° ident.	Individual		Grupo		Calificación final	Porcentaje de asistencia	Situación
		Foros	Informes reflexivos	Acción en la escuela	Proyecto de Gestión de las TIC			

## Guía para las instituciones

Esta guía tiene por objeto brindarle a las Instituciones (oficinas Regionales de Educación, centros universitarios, escuelas técnicas y compañías de asesoramiento que operan en el campo educativo, entre otras) pautas relativas a los conceptos, objetivos, contenidos, metodologías y estructura del Programa de Administración Escolar y Tecnología y asegurar su implementación y difusión entre otras instituciones educativas.

Esta guía describe los procedimientos formales para crear un equipo interno, prediseñar un proyecto, tener acceso a las instituciones con competencia en el campo, así como a las condiciones y al equipo mínimo requerido.

## Guía para las instituciones



Para implementar un programa de esta naturaleza en instituciones educativas se requiere que sus alcances estén en línea con los objetivos del Programa, a saber:

- Capacitar a los administradores educativos en el uso de las TIC para la organización escolar;
- Ser capaz de participar en redes de compañeros para intercambiar experiencias y reflexiones;
- Contar con un equipo con tiempo disponible para el estudio y la capacitación en servicio, en clases en la modalidad presencial y en la modalidad de educación a distancia con el soporte de tecnologías de la información y las comunicaciones, especialmente Internet;
- Contar con el equipo y recursos mínimos requeridos para participar en las actividades realizadas en el entorno virtual y colaborativo.

Con el objeto de establecer una asociación entre Microsoft Brazil y los prestadores de servicios en el rubro, de los cuales la PUC-SP es uno, es importante verificar si existen programas vigentes en las oficinas regionales de educación o en la institución que puedan integrarse o alinearse con los objetivos descritos anteriormente.

**1.** Junto con el equipo de soporte técnico y pedagógico de la oficina regional de educación, defina qué objetivos de las actividades de capacitación pueden contar con el soporte de las TIC a desarrollar.

**2.** Una vez que el presente esquema esté mínimamente claro, contáctese con el equipo responsable del Programa de Administración Escolar y Tecnología de la PUC-SP:

Teléfono: 55-11-3877-0937

Correo electrónico: [gestores@pucsp.br](mailto:gestores@pucsp.br)

**3.** Junto con el equipo de asesoramiento a cargo del Programa de Administración Escolar y Tecnología, prepare el anteproyecto para el desarrollo del programa en la institución que lo solicita. Dicho anteproyecto deberá contener la siguiente información:

- a) Objetivos;
- b) Población destinataria;
- c) Equipo existente y disponible;
- d) Duración del curso;
- e) Sede del curso;
- f) Recursos financieros disponibles.

**4.** Prepare el proyecto que involucra a la institución solicitante y a la PUC-SP (como prestador) y envíelo a los departamentos legales de ambas partes para continuar con los procedimientos legales requeridos para constituir legalmente una sociedad:

- a) Notificación de convocatoria o invitación a ofertar;
- b) Acreditación de conocimiento;
- c) Ley N° 8666.

**5.** En base al presupuesto propuesto por el prestador, prepare una planilla de costos y un cronograma de pagos: En base a la previsión del costo y al método de pago acordado en el contrato, establezca un cronograma de gastos que especifique ingresos de dinero y desembolsos, y qué se transferirá a los equipos de trabajo contratados. Esta planilla deberá prepararse en base a las instrucciones impartidas por su equipo de contacto en la PUC-SP.

**6.** Presente el proyecto al ARII (Servicio de Relaciones Institucionales e Internacionales de la PUC-SP), o a su persona de contacto oficial en la PUC-SP, quien comenzará el procedimiento documental para la aprobación del proyecto, conforme a acuerdos formales ante los departamentos apropiados de la universidad. De este modo, se concluye el proceso con la firma del acuerdo por parte del funcionario superior de gestión de la PUC.

## Guía para las instituciones

**7.** Determine la estructura del equipo del sistema educativo:

- a) Coordinación;
- b) Equipo técnico y administrativo;
- c) Instructores: docentes especializados en administración escolar y/o tecnología educativa.
- d) Equipo de producción técnica y equipo de soporte técnico, en caso de que la institución brinde desarrollos de nuevos temas, contenido o soporte técnico.

**8.** Verifique la infraestructura disponible para el sistema educativo según las necesidades:

- a) Diagnóstico de la estructura existente;
- b) Infraestructura propuesta requerida para la implementación del proyecto.

**9.** Defina el cronograma de actividades a desarrollar, según el cronograma adoptado por la institución (vacaciones, días festivos, etc.) y las necesidades y demandas del sistema del cliente.

**10.** En cuanto al sistema, identifique a los líderes de los equipos de capacitación y soporte que ayudarán al equipo de la PUC-SP y que recibirán las pautas de la PUC-SP para el desarrollo de las actividades.

**11.** Verifique el tipo de documento que se le entregará al alumno al finalizar el curso:

- a) Diploma;
- b) Certificación;
- c) Certificado;
- d) Declaración jurada.

**12.** Según la legislación local/de su estado, defina:

- a) La calificación mínima requerida para aprobar;
- b) El grado mínimo de asistencia requerido para aprobar;
- c) La carga horaria mínima requerida para aprobar;
- d) Las autoridades responsables de validar el documento;
- e) Los logos que se colocarán en el documento;
- f) La información del alumno que se incluirá en el documento: Nombre, número de identificación personal (RG), registro individual como contribuyente (CPF).

Es probable que cada institución tenga requerimientos específicos respecto de sus operaciones técnicas, administrativas y pedagógicas; todos ellos deberán observarse. Los temas abordados se refieren a pautas generales y los requerimientos mínimos que se siguieron en los proyectos implementados hasta el momento.

Pueden sugerirse otros.



# EQUIPO RESPONSABLE DEL PROGRAMA

## **Equipo de gestión**

### **Coordinación general**

Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida

### **Gestión pedagógica**

Fernando José de Almeida

### **Asesoramiento educativo**

Maria Elisabette Brisola Brito Prado

### **Orientación en diseño web**

Flávio dos Santos Sapucaia

### **Orientación en “Socios en el Aprendizaje”**

Mônica Gardelli Franco

### **Orientación en documentación y evaluación**

Alexandra L. Pereira Okada

Nelson Morato de Almeida

### **Logística**

Maria Cecília Sampaio Villarinhos

### **Asesoramiento en administración escolar y Capacitación de educadores**

Myrtes Alonso

### **Asesoramiento en evaluaciones**

Isabel Franchi Capelletti

### **Asistencia en asesoramiento en evaluaciones**

Marco Antonio de Jesus Machado

### **Asistencia en asesoramiento en evaluaciones**

Mônica Piccione Gomes Rios

## **Comité científico**

Fernando José de Almeida

Isabel Franchi Capelletti

Ivani Catarina Arantes Fazenda

José Armando Valente

Marcos Tarciso Masetto

Myrtes Alonso

## **Equipo de desarrollo y revisión de contenidos**

Adriana Aparecida de Lima Terçariol

Lígia Cristina Bada Rubim

Maria de Lourdes Rocha

Mariza Mendes

Vera Lúcia Duarte de Novais



# EQUIPO RESPONSABLE DEL PROGRAMA

## Equipo de instrucción

Adriana Bruno  
Adriana Aparecida de Lima Terçariol  
Aglaê Cecília T. Porto Alves  
Ana Chiummo  
Ana Cláudia Barreiro Gomes Pereira  
Ana Maria Di Grado Hessel  
Celina Aparecida Pereira Almeida Abar  
Celso Vallin  
Cláudia Coelho Hardagh  
Cláudia Pellegrino  
Ednilson Guioti  
Elaine Leite Lima  
Flávio dos Santos Sapucaia  
Gilda Inês Pereira Piorino  
Ivete Picarelli Milanese  
Joana Vera Simaceck Paulisini  
José Carlos Tuon  
Klaus Schlünzen Jr.  
Lia Cristina Cavellucci  
Ligia Cristina Bada Rubim  
Luciana Aparecida Santos  
Maria Beatriz Galvão da Fonte  
Maria Beatriz de Moraes Rocha  
Maria de Lourdes Rocha  
Maria Regina dos Passos Pereira  
Marilene Andrade F. Borges  
Mariluci Alves Martino  
Mariza Mendes  
Mônica Gardelli Franco  
Neli Maria Mengalli  
Nely Silva  
Nielce M. Lobo da Costa  
Odete Sidericoudes  
Patrícia Passos G. Palácio  
Raquel Gianolla Miranda Carneiro  
Regina Célia A. Rego Pardini  
Renata Bancovsky  
Rosângela de Abreu A. Duarte  
Rosângela Del Vecchio  
Silene Kuin  
Solange Vera Nunes de Lima D'Água  
Vera Lúcia Duarte de Novais  
Vera Helena Grellet  
Vitória Kachar

## Equipo técnico

Carlos Augusto A. F. da Silva  
César Augusto Brasil de Luna  
Deleni Mesquita  
Elizabeth Biani Macedo Gara  
Emerson Silva de Jesus  
Felipe Casaburi Ferreira  
Fernando Martins de Oliveira  
Francisco Shoti Tanaka  
Gregor Rafael Matsuda Tavares  
Luciana Vaz Cameira  
Mariana Rezende e Silva  
Mariana Valeria Gulin Melcon  
Nelson Luis Lemos  
Sérgio Iesca Rodrigues  
Tainá de Queiroz Silva Coutinho  
Thiago de Souza Impellizieri