

Capacitación de Jerarquía Directiva

Escuela y gestión organizacional

Encuentro 6 de Mayo 2017

Lic. Vacirca, Renzo

Lic. Mosquera, Ma. Constanza

rvacirca@gmail.com

cotymosquera@gmail.com

- 1. La gestión directiva. Autoridad y responsabilidad, funciones y tareas.**
- 2. La agenda del Director. Gestión de Proyectos.**
- 3. Clima educativo y convivencia social. Herramientas para la gestión.**
4. La escuela y su relación con la comunidad. Nuevas configuraciones y problemáticas sociales en el contexto actual. El trabajo en redes: Refundar alianzas y fortalecer vínculos sociales.
- 5. Planificación estratégica –Mejora continua y calidad de procesos. Construcción de indicadores.**
6. Gestión Democrática y participativa del equipo de trabajo y docentes. Espacios de construcción colectiva.
- 7. Los procedimientos administrativos asociados a la tarea del Equipo Directivo.**
8. Marco Normativo provincial para cada nivel y modalidad.



- “**Proceso** de disponer y utilizar un conjunto de **recursos** orientados hacia el logro de **metas**, para llevar a cabo las tareas en un **entorno organizacional**”
- Proceso cuyo objeto es la **coordinación eficaz y eficiente** de los recursos de un **grupo social** para lograr sus objetivos con el **máximo rendimiento**.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

- Cada una de éstas se asocia con un término en particular

- PLANEACIÓN → OBJETIVOS
- ORGANIZACIÓN → RECURSOS
- DIRECCIÓN → PERSONAS
- CONTROL → RESULTADOS

El enlace planeación-control



DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACION Y GESTION

- La administración es la correcta y adecuada utilización de **bienes y de recursos** para lograr que las cosas sucedan con el **máximo rendimiento**.
- La gestión y la administración están íntimamente ligadas. De una buena administración depende una correcta gestión.
- Gestión es el proceso que se encarga de desarrollar todas las actividades necesarias, para el logro de los objetivos. **GESTIONAR ES HACER QUE LAS COSAS SUCEDAN**

GESTIÓN

ES AQUELLO QUE CONTEMPLA EL CONJUNTO DE REGLAS, NORMAS, POLÍTICAS, OBJETIVOS COMUNES PARA ORGANIZAR ACCIONES, RECURSOS HUMANOS, ECONÓMICOS, MATERIALES, ETC... Y QUÉ DEBE FUNCIONAR PARA LOGRAR UN RESULTADO PROYECTADO

RAUL JOSE BRIOUDE

PROF. EDUC FISC. ESPEC. EN GESTION

CONCEPTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

- LA GESTIÓN INSTITUCIONAL SE DEFINE COMO LA **EJECUCIÓN** Y EL **MONITOREO** DE LOS MECANISMOS, LAS ACCIONES Y LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.
- LA GESTIÓN REQUIERE DE UN FUERTE COMPROMISO DE LOS ACTORES CON LA INSTITUCIÓN Y TAMBIÉN CON LOS VALORES Y PRINCIPIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS ACCIONES EJECUTADAS.

¿Qué es una Organización?

- Una organización es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico.
 - La escuela o universidad es una organización;
 - también lo son lo son las empresas, los departamentos de gobierno, las iglesias
 - Una ONG, un Club de Barrio
- Todas son consideradas organizaciones, ya que todas tienen tres características en común

Primero

- una organización tiene un ***propósito definido***.
- Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir.
 - VISIÓN
 - MISIÓN
 - OBJETIVOS
 - METAS

Segundo

- Cada organización está formada por *personas*.
- Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas.
 - DIRECCIÓN
 - MOTIVACIÓN
 - LIDERAZGO
 - POLÍTICAS DE RRHH

Tercero

- Todas las organizaciones crean una ***estructura*** deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo.
- **Puede ser abierta o flexible, por lo tanto interactúa con su entorno.**
- **Fuerzas ambientales que moldean las acciones de los directivos y limitan su criterio**

GESTIONAR EN UNA ORGANIZACIÓN



¿ QUÉ ABARCA EL GESTIONAR ?

ASPECTOS:

- LEGALES
- PLANIFICACIÓN
- EVALUACIÓN
- AJUSTES
- ESTRATEGIAS
- COMUNICACIÓN



¿ QUÉ DEMANDA LA GESTIÓN ?

- **LA VISIÓN**

ES EL HORIZONTE QUE NOS
TRAZAMOS Y QUE SEGURO VAMOS CORRIENDO AL
AVANZAR



- **LA MISIÓN**

ES CÓMO VAMOS A CAMINAR
HACIA ESE HORIZONTE



ALGUNOS RECURSOS

- EL TIEMPO
- EL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL
- LAS DECISIONES
- LOS CAMBIOS PROPUESTOS
- EL CARISMA
- EL RECONOCIMIENTO

¿ QUÉ QUIEREN LOS DEMÁS ?

- QUE LOS GUÍEN
- QUE LOS ATIENDAN
- QUE LOS RECONOZCAN
- QUE LOS VALOREN
- QUE TODO FUNCIONE
- QUE SE MEJORE
- QUE NO SE PERJUDIQUEN
- QUE HAYA OPERATIVIDAD

¿ QUÉ QUIERO YO ?

- QUE TODO FUNCIONE
- QUE NO HAYA PROBLEMAS
- QUE SE RECONOZCA
- QUE SE ARTICULE
- QUE ME RESPETEN
- QUE ME ESCUCHEN
- QUE ME ENTIENDAN



PROCESOS DE GESTIÓN

- ALGUNOS ASPECTOS, PUEDEN HABER OTROS QUE NOS INTERESAN, O ESTÁN DENTRO DE ESTOS...



REVISITAR EL CONCEPTO DE GESTIÓN

- Si gestionar se redujese sólo a operar, disponer y trabajar con lo que se cuenta, entonces no quedaría mucho margen para dar respuesta a todas las situaciones que se presentan a diario en la escuela.
- La especificidad de lo escolar nos invita a “**revisitar**” el concepto de gestión, despegándolo de su acepción más ligada al ámbito empresarial.

¿DÓNDE GESTIONAMOS NOSOTROS?

- **UN COLEGIO** alumnos . adolescentes. obligatorio . centro de estudiantes. cooperadora. contra-turnos. mañana tarde o noche.
- **UNA ESCUELA** alumnos. niños/as. obligatorio. cooperadora. padres.
- **UN JARDÍN** alumnos. pequeños. padres, abuelos, hermanos.
- **UN INSTITUTO** estudiante. no obligatorio. mayores de edad. consejo directivo y académico. centro de estudiantes. cooperadora.

ADMINISTRACIÓN/ESCUELA

¿De qué nos hablan estas palabras?

Cuando pensamos en administración y escuela la primera imagen que tenemos es un camino obligado que conduce a acciones mecánicas como:

- COMPLETAR PLANILLAS
- REALIZAR NOTAS
- ARCHIVAR PAPELES



CONDUCIR REQUIERE DE LO ADMINISTRATIVO

- Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- Procesar la información y los contenidos de las decisiones para transformarlas en acciones concretas, como pueden ser proveer y suministrar, forman parte de la tarea de conducir.
- Para conducir eficiente y eficazmente no podemos considerar peyorativamente la dimensión administrativa.

GESTIONAR LA ESCUELA implica poner en marcha **proceso de toma de decisiones, de delegación de tareas, de coordinación de equipos de trabajo y de supervisión de las acciones educativas.**

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

- ORGANIZACIONAL
- ADMINISTRATIVA
- PEDAGÓGICA DIDÁCTICA
- COMUNITARIA

¿Cuáles son los componentes básicos de una institución escolar? (Frigerio-Poggi)

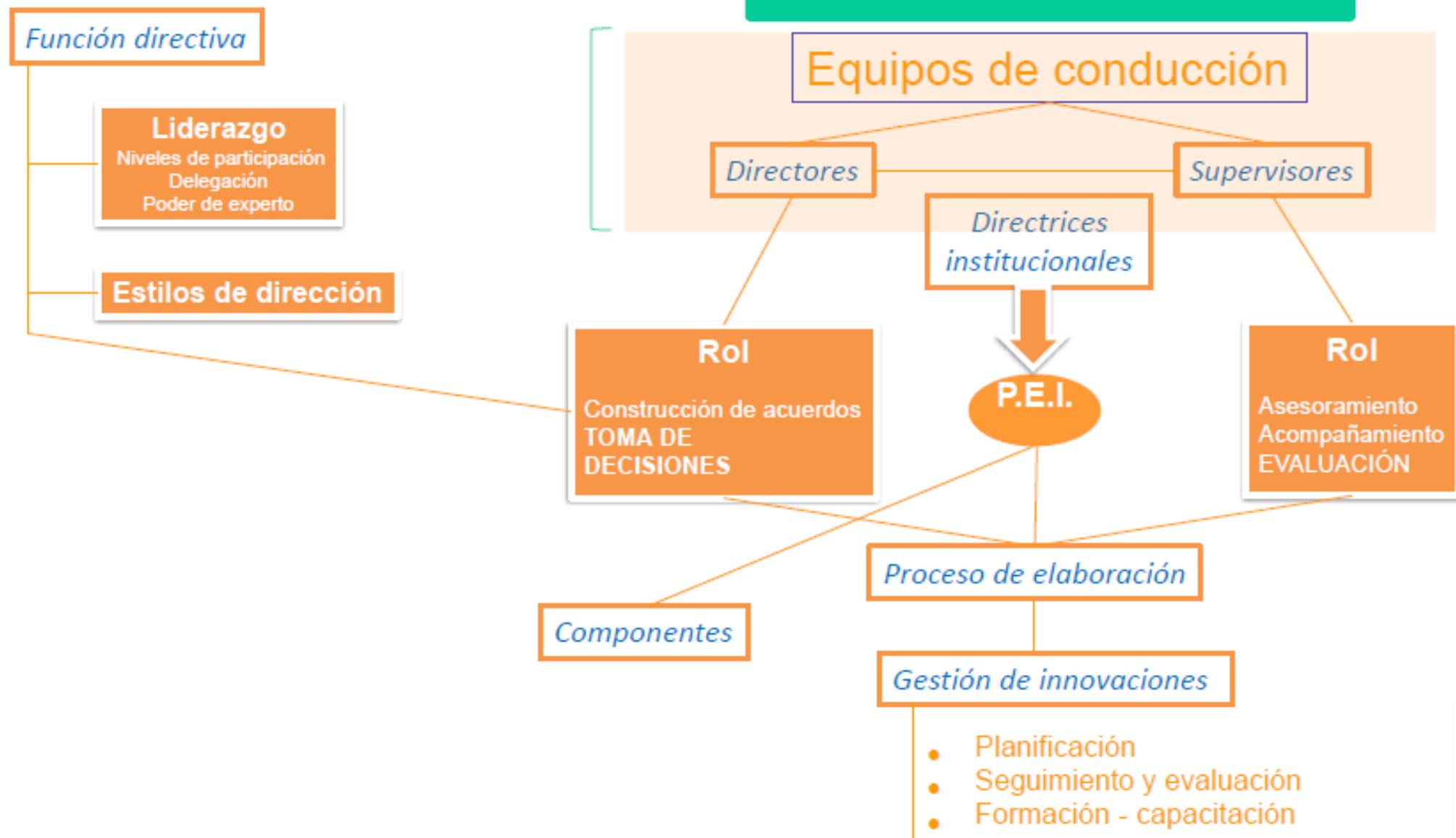
- La DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL: son los aspectos estructurales que determinan un *estilo* de funcionamiento, según:

A) La **estructura formal** (posiciones, distribución de tareas, división del trabajo, canales de comunicación, organización del tiempo y espacio, clima cotidiano...)

B) La **estructura informal** (vínculos)

- **La DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA:** Se refiere a las cuestiones de **gobierno y gestión** (recursos humanos y financieros, toma de decisiones, distribución del poder, forma de resolver problemas/conflictos).
- **La DIMENSIÓN PEDAGÓGICO-DIDÁCTICA:** refiere a lo **sustantivo de la escuela** (vínculos con el conocimiento, modalidades de enseñanza y aprendizaje, rutinas, modelos didácticos, evaluación, presentación de contenidos, PEI, etc.)
- **La DIMENSIÓN COMUNITARIA:** **relación con la comunidad**, (forma de atender la demanda, imagen/prestigio, grado de compromiso y satisfacción)

GESTIÓN INSTITUCIONAL



GESTIÓN DIRECTIVA

- Conjunto de decisiones tomadas por el **nivel más alto de la organización**, en el marco de una determinada cultura organizativa, que permiten **viabilizar las intencionalidades educativas**, dotando a la institución de un **estilo propio**, tanto en los que se refiere su **vida interna** y los modos de abordar y las tareas pedagógicas y de apoyo, como las relaciones que mantiene **con su contexto**.

DIRECTIVO DE INSTITUCION EDUCATIVA ESTATAL

- Persona que tiene a cargo el proceso de **TOMA DE DECISION** al más alto nivel en **la institución educativa estatal**.

COMPETENCIA PROFESIONAL Y PERFIL DEL DIRECTIVO

- Es la Capacidad integral que debe tener el directivo para gestionar eficazmente la toma de decisiones estratégicas en los distintos procesos que se gestionan, y las situaciones específicas de trabajo que se den en este marco, dentro de la organización educativa.

#Tareas que realizan los directivos

PERSONALES
Dirección de sí mismo
INTERPERSONALES
•Relaciones internas Cabeza visible – Líder
•Relaciones externas Enlace formal - Negociador
DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Gestor de la información
GESTIÓN DE RECURSOS
Materiales

ACTIVIDADES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN
Técnico en organización Gestor del currículum Docente Evaluador
INNOVACIÓN
Promotor del cambio Promotor de cultura corporativa
CONTINGENCIA
Gestor de imprevistos Subalterno y Auxiliar

#Ley Provincial de Educación 6970

Atribuciones del director

Representa a la escuela en las **relaciones institucionales** ante organismos públicos, comunitarios y privados. ✓

Dirige el **proceso de diseño e implementación del proyecto educativo** en el que participa **toda la comunidad educativa**, de acuerdo a las necesidades y prioridades, en el marco normativo vigente. ✓

Conduce la **gestión pedagógica y administrativa** de la escuela distribuyendo funciones, y atendiendo prioritariamente el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos. ✓

#Ley Provincial de Educación 6970

Atribuciones del director

Evalúa los procesos y resultados de aprendizaje, el desempeño del personal docente y no docente y el cumplimiento de las metas propuestas. ✓

Participa activamente en el Consejo de directores para la elaboración de las líneas de trabajo comunes que potencien los recursos, los procesos y los resultados. ✓

¿Cuáles son las CAPACIDADES que implica la tarea directiva?

- ✓ Capacidad conceptual estratégica.
- ✓ Capacidad interpersonal relacional.
- ✓ Capacidad operativa técnica.

Autoridad y poder

AUTORIDAD

- Es el derecho inherente a un cargo de ejercer **discrecionalidad en la toma de decisiones** que afectan a otros
 - En el contexto de una organización, es el **derecho que otorga un puesto**
 - Es un tipo de poder, sin embargo el poder es un concepto mucho **más amplio** que el de autoridad

PODER

- Es la capacidad de los individuos o grupos **para inducir o influir en las ideas o acciones** de otras personas o grupos

Autoridad y poder

- Son dos términos que parecen iguales, pero tienen distintos significados y en la práctica sentimos que el uno necesita del otro o se complementan en la acción
- Algunas veces en la organización, **siempre que tenemos autoridad tenemos poder**
- Pero **no siempre que tenemos poder tenemos autoridad**

Diferencias

- La **autoridad** es inherente al ejercicio del mando o posición de titular que se ejerza.
- El **poder** se refiere fundamentalmente a la **capacidad de un individuo** para influenciar decisiones
- La autoridad es parte del concepto ampliado del poder

¿Se puede tener poder sin tener autoridad?

- **Ejemplo 1:** la secretaria del directivo tiene poder para facilitar o dificultar el acceso de las personas que solicitan hablar con él, pero no tiene autoridad para dar ciertas soluciones que solo son competencia del directivo
- **Ejemplo 2:** El auxiliar de mantenimiento tiene poder para ordenar los trabajos, pero no tiene autoridad para cambiar las órdenes que recibe de su superior

Delegación de autoridad

- **Delegar** entonces es transferir a otros la autoridad para desarrollar ciertos trabajos, o conferirle su representación.
- También puede referirse a una **transferencia de tareas**, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico.
- La autoridad se delega cuando un superior le da a un subordinado libertad para tomar decisiones
- Como es claro, los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen.

Autoridad y Responsabilidad

- Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, los mismos asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como **responsabilidad**
- Esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas, de modo tal que sus colaboradores y equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos
- Lo que se delega es **la autoridad**, no la responsabilidad

El proceso de la delegación implica:

- 1.) La **determinación de los resultados** que se esperan de un puesto.
- 2.) La **asignación de deberes** al puesto
- 3.) La **delegación de autoridad** para lograr esos deberes
- 4.) **Hacer responsable** a la persona que ocupa el puesto por la realización del trabajo.

LA AGENDA DEL DIRECTOR

Promueve la **reflexión y evaluación (auto - co y hetero)** de las líneas de acción **pedagógicas**, en **todas** las instancias del sistema educativo:



- Supervisores
- Directores
- Doentes



Propone **instrumentos de evaluación pedagógica**, vistos desde la función **formativa** de la evaluación: **para la mejora.**



Fortalece el rol pedagógico del directivo como:

Facilitador del clima institucional ✓

Acompañante de la práctica áulica ✓

Promotor del liderazgo compartido y de la profesionalización docente ✓

Asesor y orientador de la planificación estratégica y del equipo docente ✓

Promotor de intercambio de experiencias y de espacios de reflexión ✓

SUGERENCIA DE AGENDA PEDAGÓGICA DIRECTIVO

ASPECTOS	INDICADORES	POSIBLES APERTURAS
Uso y manejo de la información	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer el estado de situación de la institución -Atender a la diversidad que se presenta en la institución -Identificar demandas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> -Comportamiento de matrícula por año, por ciclo y por nivel -Tasa de promoción, repitencia y deserción -Rendimiento escolar. Logros -Resultado de mediciones nacionales y/o provinciales
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar situaciones y demandas relevantes -Fomentar procesos de autoevaluación y coevaluación docente -Realizar seguimiento de los procesos y de los resultados por año, por ciclo y nivel 	
Asesoramiento Técnico Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> -Formular y desarrollar el PES, el PEI (incluyendo Reglamento de Convivencia) y el PCI . -Instrumentar estrategias de acción para la mejora de los resultados -Articular acciones en redes -Orientar la capacitación docente -Asesorar a los docentes en estrategias, técnicas curriculares y pedagógicas concretas -Realizar apoyo sistemático a personal docente 	<ul style="list-style-type: none"> -Criterios de organización: tiempos, espacios y agrupamientos -Uso de recursos disponibles materiales y humanos (ej. DOAPC) -Planificación anual y periódica -Análisis de cuadernos y observación de prácticas áulicas para la mejora -Propuestas diferenciadas. Programas y proyectos nacionales y provinciales

RESOLUCIÓN N°: 539 29 NOV. 2007

ANEXO 2 - b

REGISTRO DE SEGUIMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO EN LAS AULAS

GRADO O AÑO EGB	FECHA DE LA VISITA	SITUAC. DE REVISTA DEL DOCENTE	EXPERIENC. DEL DOCENTE EN EL GRADO	ÁREA Y TEMA	TRIANGULACIÓN DE: PLANIFICACIÓN, CUADERNOS O CARPETAS DE LOS ALUMNOS Y PRÁCTICA OBSERVADA	APORTES Y SUGERENCIAS PEDAGÓGICAS DEL DIRECTIVO (DIRECTOR/A Y VICEDIRECTOR/A)	FIRMA DEL D/D	FIRMA DEL DOCENTE

RESOLUCIÓN N°: 539 29 NOV. 2007

ANEXO 2 - c

AGENDA PEDAGÓGICA TRIMESTRAL DEL DIRECTIVO (MAYO, AGOSTO Y DICIEMBRE)

FECHA Y CANTIDAD DE PLANIFICACIONES VISADAS (N. Inicial a 7°)	REGISTRO - SÍNTESIS DE LO ANALIZADO	FECHA Y CANTIDAD DE VISITAS REALIZADAS (N. Inicial a 7°)	SÍNTESIS-REGISTRO DE LO OBSERVADO	FIRMA DEL DIRECTIVO	FIRMA DEL SUPERVISOR
Nivel inicial					
Primer Año y Sección					
Segundo Año y Sección					

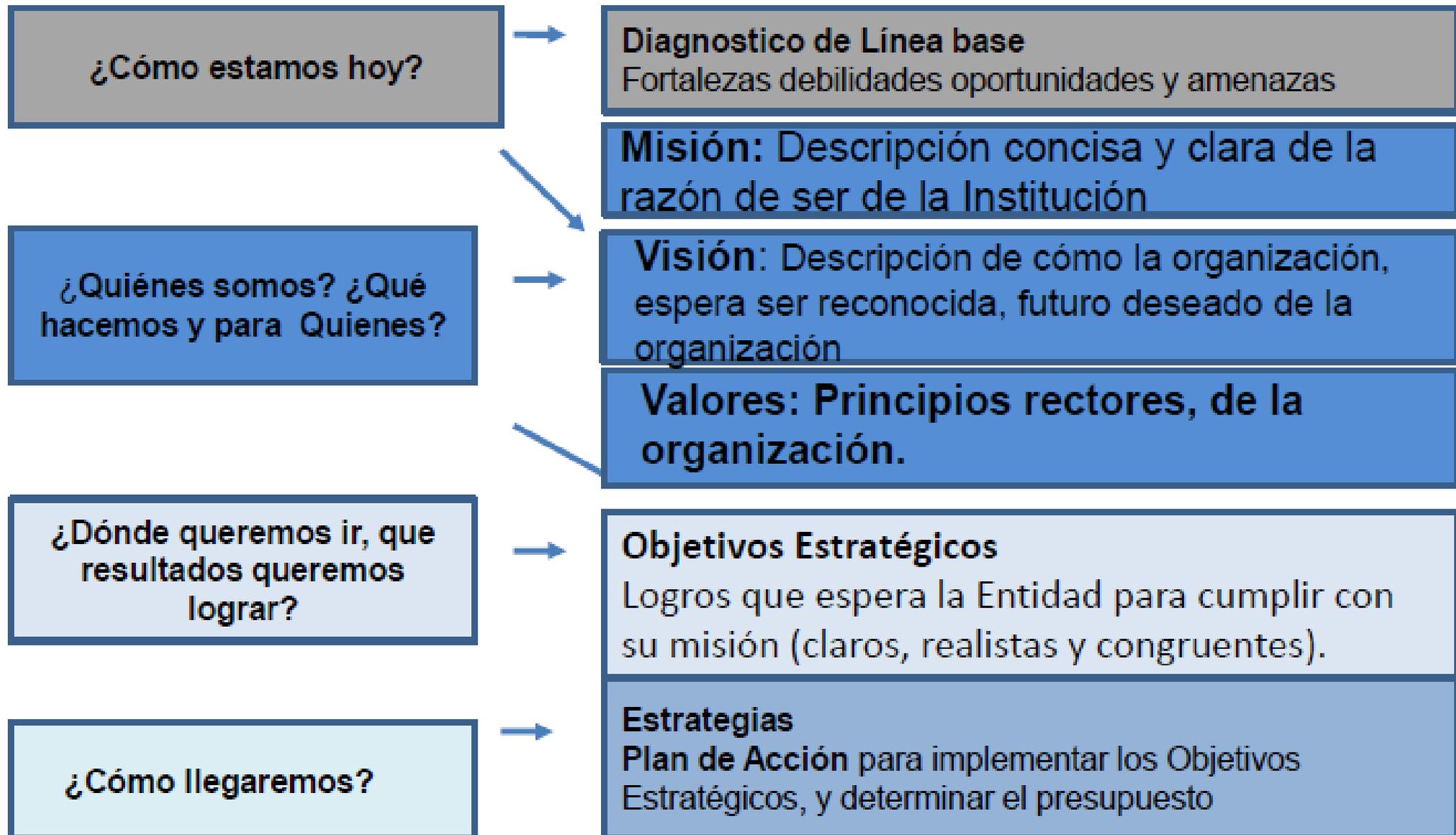
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y OPERATIVA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso de Planificación estratégica y operativa en el proceso educativo es el proceso por el cual el equipo Directivo, de manera sistemática y coordinada piensa sobre el futuro de la organización educativa, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen planes, programas y proyectos de actuación a mediano y largo plazo, y ejecución generalmente anualizada.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

Es la herramienta que permite que el equipo Directivo, de manera sistemática y coordinada, realice un diagnóstico de su institución educativa, piense sobre su futuro, trabaje sobre su identidad, establezca objetivos, seleccione alternativas y defina SU PLAN ESTRATEGICO OPERATIVO (planes, programas y proyectos de actuación a mediano y largo plazo, y de ejecución generalmente anual).

ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



CALIDAD EN EL SERVICIO EDUCATIVO ESTATAL

- Calidad es el grado en el que el conjunto de características inherentes (propias) del servicio educativo cumple con los requisitos, necesidades y expectativas de los usuarios o beneficiarios del servicio (alumnos, comunidad, organizaciones, personal de la institución etc.)

Plan de Mejora Institucional

CONCEPTO: es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la institución educativa, para, y a partir de una mirada integral y sistémica, abordar los aciertos y desvíos que se identifiquen y producir la mejora de su procesos en vista a la prestación de un servicio de calidad.

EVALUACION Y MEJORA CONTINUA EN LA GESTION DIRECTIVA

Proceso de evaluación y mejora continua de lo planificado para la prestación del servicio educativo es la actividad recurrente que debe realizar el Directivo para aumentar la capacidad de poder cumplir con los requisitos, necesidades y expectativas preestablecidos por parte de la población que lo demanda.

- **Identificación** → Diagnóstico institucional
- **Formulación** → Documento del Plan de Mejora
- **Implementación** → Programación - Cronograma
- **Evaluación y Mejora Continua** → Tablero de Control

Etapas del PMI

- Conformación de equipo de trabajo.
- **Identificación:** Definición del alcance del PM (sistemas y procesos relacionados y realización de relevamiento de información, análisis y redacción de diagnóstico de línea base).
- **Formulación** (Redacción de Plan de Mejora).
- **Implementación.** (Puesta en marcha del Plan de Mejora)
- **Evaluación y Mejora Continua.** (Ajuste y retroalimentación)

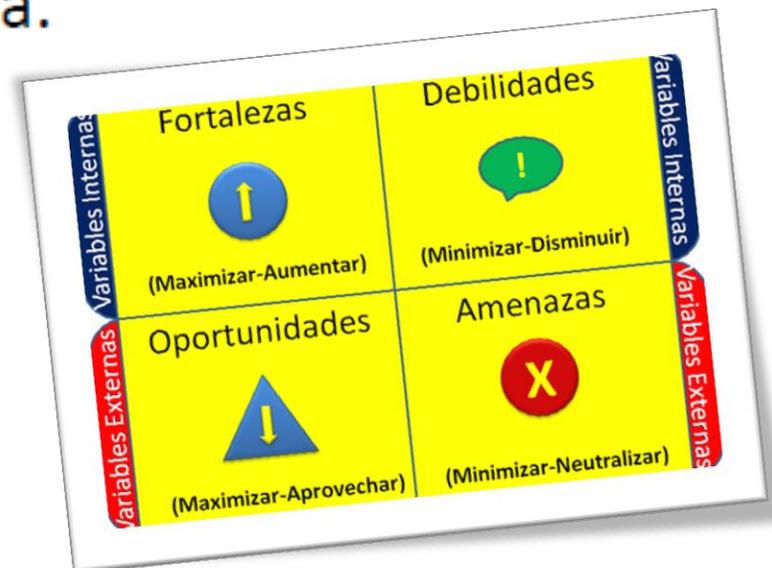
➤ Herramientas de gestión para el diagnóstico institucional

Análisis:

- FODA
- Diagrama de Causa
- Causa Raíz o los 5 porqué.
- Árbol de problemas
- Tormenta de ideas
- Diagrama de Flujo y análisis y rediseño de procesos

Recopilación de Información:

- Observación directa.
- Entrevista.
- Encuesta.



EVALUCION Y MEJORA CONTINUA



↑
TABLERO DE CONTROL



¿Qué es un indicador?

Un indicador es un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado.



Indicadores de
aciertos y desvíos
respecto lo planificado

De Proceso



De resultado



De impacto

EVALUACIÓN COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN

1

- **Saber hacer transversal**

2

- **Recaba datos-información - conocimiento**

3

- **Participación para la detección de problemáticas y la construcción de soluciones**

¿Para qué evalúa un Director?



¿Para qué evalúa un Director?

- **Promover la cultura valorativa que fomente el uso de información de manera amigable, pertinente y oportuna para la toma de decisiones y la elaboración de planes de mejora, en pos del enriquecimiento continuo.**

Implica

- **El compromiso de todos los actores:**
 - **Personal Docente**
 - **Personal de Apoyo Docente**
 - **Personal Administrativo**
 - **Personal de Mantenimiento**
 - **Familias**
 - **Estudiantes**

Dimensiones

1. Niveles y Modalidades

2. Trayectorias Pedagógicas

3. Actores

4. Contexto

El análisis y evaluación de:

• **1- Gestión pedagógica:**

- Planificación de la enseñanza
- Estrategias didácticas
- Clima institucional
- Régimen académico
- Promoción

- **2- Gestión administrativo-contable**
- **3- Gestión con la comunidad**

4- Gestión diacrónica y prospectiva de la Institución

- La visión prospectiva sobre la dinámica institucional invita a pensar la planificación de la institución educativa bajo dos perspectivas: una **sincrónica** y otra **diacrónica**. Desde la perspectiva sincrónica se mira, cómo en el momento los factores económicos, sociales, políticos, el cual le dará a su vez, contexto y sentido a la gestión y acción direccional; y desde la diacrónica (histórica), se percibe la institución entre los escenarios deseables y los desarrollos posibles.

```
graph TD; A[OBJETOS] --- B[INSTITUCIÓN]; A --- C[APRENDIZAJES]
```

OBJETOS

INSTITUCIÓN

APRENDIZAJES

INSTITUCIÓN

1-EXTERNA

- Ejecutada por organismo central: estandarizada, más objetiva, más cuantitativa, categoriza.

2-INTERNA O AUTOEVALUACIÓN

- Ejecutada por el propio organismo: democrática, participativa, dinámica, sofisticada, más cualitativa, específica.

APRENDIZAJES

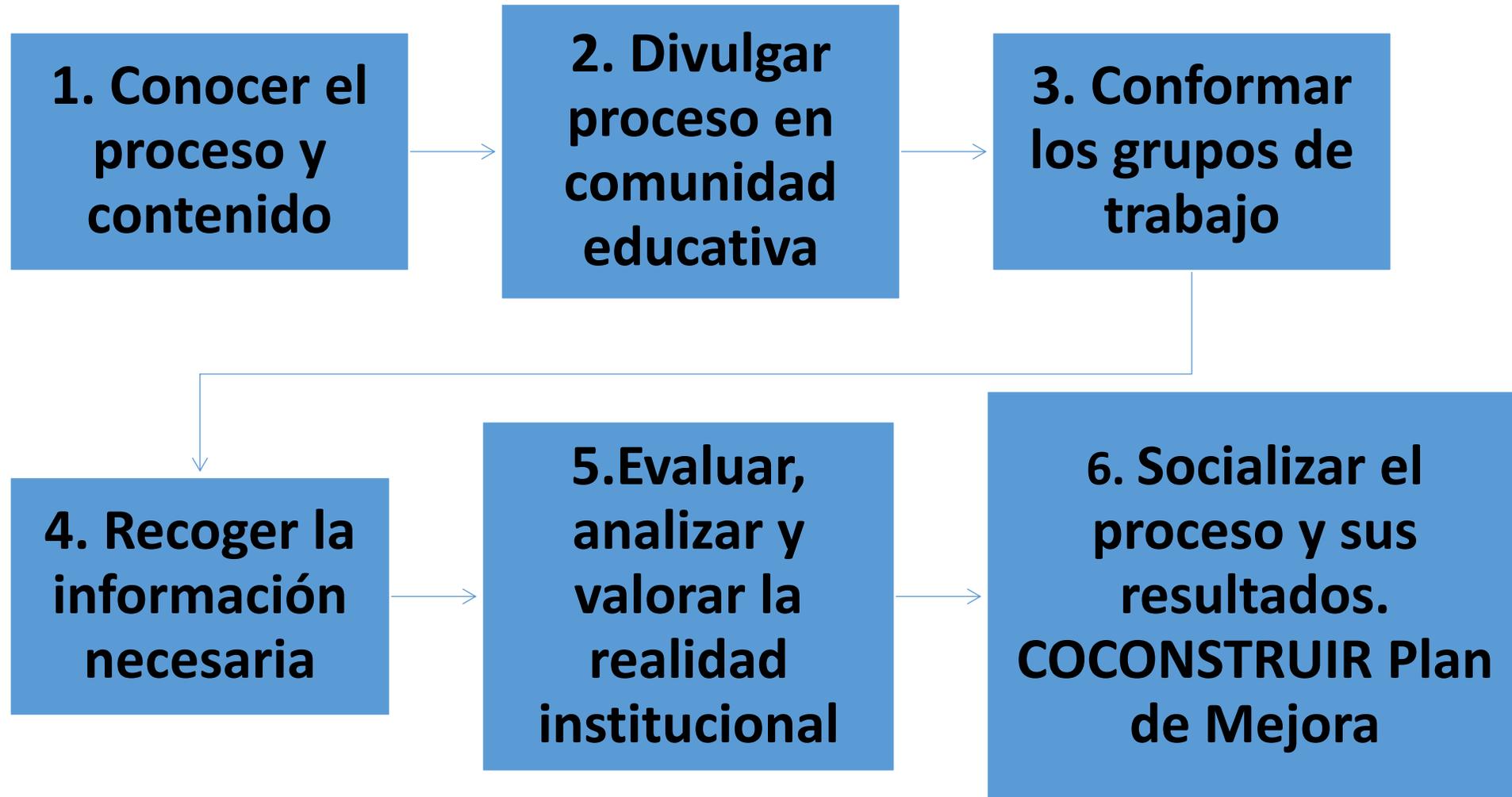
1-SISTEMA

- Ejecutada por organismo central: estandarizada, más objetiva, más cuantitativa, categoriza.

2-AULA

- Ejecutada por el propio organismo: democrática, participativa, dinámica, sofisticada, más cualitativa, específica

AUTOEVALUACIÓN: FASES



ART. 95- Indicadores de la evaluación

- Cobertura
 - Repitencia
 - Deserción
 - Egreso
 - Sobreedad
 - Prácticas de docentes
 - Origen
- socioeconómico
 - Inversiones y costos
 - Logros de aprendizaje
 - Proyectos educativos

iii GRACIAS!!!

Lic. Vacirca, Renzo

rvacirca@gmail.com

Lic. Mosquera, Ma. Constanza

cotymosquera@gmail.com