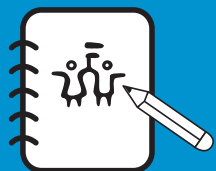


ESCUELAS DEL BICENTENARIO

ÁREA DE GESTION ESCOLAR

DOCUMENTO BASE



ESCUELAS DEL BICENTENARIO

Coordinación General

Silvina Gvirtz

Coordinación Ejecutiva

Romina Campopiano

Coordinación Área de Documentación

Angela Oría

Verónica Di gregorio

Área de Gestión

Silvina Gvirtz • Alfredo Vota • Romina Campopiano
Damián Zagdanski • Magdalena Soloaga • Florencia Buide • Juan Pablo Urrutia

Área de Salud

Alejandro Wilner • Elena Boschi • Claudio Freda

Área de Lengua

María Elena Cuter • Cinthia Kuperman • María Laura Bongiovanni
Diana Grunfeld • Claudia Petrone • Jimena Dib • Alejandra Paione
Andrea Fernández • Mirta Torres • Adriana Labajos

Área de Matemática

Horacio Itzcovich • María Mónica Becerril • Beatriz Ressa de Moreno
Andrea Novembre • Alejandro Rossetti • Mónica Urquiza • Analía Crippa

Área de Ciencias Naturales

Melina Furman - María Eugenia Podestá - Mariela Collo - Carolina de la Fuente -
Milena Winograd - Verónica Seara - Ana Sargorodski - Pablo Salomón

Puentes Culturales

Ana Siro • Javier Maidana • Martín Schachter Broide
Priscila Migale • Alejandro Gómez Ferrero

Área de Evaluación

Verónica Parreño

Verónica Di Gregorio

	INTRODUCCIÓN	4
1.	FUNDAMENTACIÓN	7
1.1.	La gestión en los procesos de mejora institucional	8
1.2.	La gestión en los procesos de mejora institucional	9
1.3.	La gestión en los procesos de mejora institucional	10
1.4.	El rol del director en la gestión de la mejora escolar	14
1.5.	La gestión de las prácticas pedagógicas en la mejora escolar	16
2.	OBJETIVOS	19
2.1.	Objetivo General	20
2.2.	Objetivos Específicos	20
3.	DISPOSITIVO GENERAL DE TRABAJO	21
3.1.	Formación de formadores	22
3.2.	Formación de directivos	24
3.3.	Trabajo en la escuela	27
4.	RESULTADOS ESPERADOS	30
5.	HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR	32
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

INTRODUCCIÓN

Escuelas del Bicentenario' es un proyecto que articula el sector público y privado con un **doble objetivo**:

- Colaborar con la **mejora de escuelas** primarias públicas que atienden a población vulnerable en todo el país.
- Contribuir con el **diseño de políticas públicas**, desarrollando dispositivos de mejora escolar escalables, sustentables y replicables.

Son parte de este consorcio:

- **Organismos Oficiales:** Ministerio Nacional de Educación, que declara el Proyecto de Interés Nacional (Resolución N° 1011, 12 de Julio de 2007); Ministerios de las Provincias de Tucumán, Corrientes, Chaco y Buenos Aires, que declara el Proyecto de Interés Educativo (Resolución N° 3243, 12 de Octubre de 2007); Consejo Provincial de Educación de Santa Cruz, Municipalidades de Campana, Ensenada, Carlos Casares, Gdor. Virasoro, Las Heras y Caleta Olivia.

- **Empresas y Fundaciones:** AEA, Accenture, Aique, Allianz Group, Ángel Estrada, Avina, Banco Galicia, Banco Hipotecario, Bosques del Plata, Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Carlos Casares, Coca-Cola, Deutsche Bank, Ejes de Comunicación, Fundación Arcor, Fundación Bunge y Born, Fundación Irsa, Fundación La Nación, Fundación Lúminis, Fundación MAPFRE, Fundación Mundo Sano, Fundación por Pilar, Fundación Vitoria Jean/Las Marías, Fundación YPF, Grupo Clarín, Grupo Los Grobo, Liberty Seguros, MBA-Lazard, Mercedes Benz, Muchnik, Azurralde, Jasper & Asoc., Pampa Energía, Price Water House, PUMP, Roggio, San Miguel, Santillana, Telecom, Tenaris, Ternium Siderar, Tinta Fresca, TN & Platex y Zurich, Tomás Hnos.

- **Organismos Intergubernamentales:** La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y el Fondo de Las Naciones Unidas Para la Infancia (UNICEF).

El Proyecto tiene su sede en el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE/UNESCO) Sede Regional Buenos Aires y trabaja junto con la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y los Programas Compensatorios (Políticas Socioeducativas). Integra el Proyecto un grupo de profesionales de distintas Áreas Académicas y Técnicas, con amplia experiencia en proyectos orientados al fortalecimiento del rol de la escuela como agente de cambio.

Escuelas del Bicentenario es una **iniciativa federal**, en tanto se desarrolla en escuelas de distintas regiones a través de equipos técnicos locales, constituidos y capacitados para trabajar con las escuelas. Coordinadores de Gestión en cada Jurisdicción trabajan con Inspectores y Equipos Directivos de las escuelas.

Capacitadores especializados en las distintas Áreas Académicas acompañan la tarea de los docentes. Los Equipos Locales de las distintas Áreas de Trabajo suman alrededor de 80 profesionales.

Escuelas del Bicentenario se piensa y ofrece como un **instrumento de política pública**, un laboratorio acotado de experiencias que pueden resultar útiles al sistema educativo en su conjunto.

El Proyecto no propone a las escuelas acciones ad hoc, sino que refuerza su misión esencial:

Que los niños **ingresen** y se **gradúen, aprendan, disfruten del conocimiento, puedan aplicarlo y continúen con éxito el nivel siguiente.**

ÁREAS DE MEJORA

Se desarrollan las siguientes Áreas de Mejora:

- **Gestión Distrital:** Su objetivo es mejorar el gobierno intermedio del sistema educativo, construyendo consensos locales en torno a un Plan de Mejora Educativa para el distrito, estrechando articulaciones entre las autoridades locales, autoridades jurisdiccionales y otras organizaciones locales, brindando a inspectores/supervisores herramientas para la gestión distrital y construyendo un cuerpo acotado de especialistas capaces de colaborar con la función técnicopedagógica de la Supervisión/Inspección.
- **Gestión Escolar:** Mejorar las prácticas de gestión escolar fortaleciendo la función del director en su dimensión pedagógica - didáctica y estratégica, centrando la función de la organización en las prácticas de enseñanza para alcanzar mejores aprendizajes.
- **Salud:** Su objetivo es mejorar las condiciones de salud básicas para el aprendizaje de los alumnos, contribuyendo al desarrollo pleno de sus potencialidades y promoviendo el cuidado de su salud y la de sus familias.
- **Mejora Académica:** Su objetivo es mejorar la enseñanza en tres áreas académicas: Lengua, Matemática y Ciencias Naturales, acompañando a los docentes en la planificación y puesta en acto de propuestas pedagógicas sostenidas y variadas que hagan posible la construcción de aprendizajes por parte de todos los alumnos.

Escuelas del Bicentenario plasma cada uno de estos aspectos en propuestas de mejora concretas y evaluables. Para ello, el área de evaluación, construye líneas de base/diagnósticos iniciales y evalúa los efectos de la intervención después de cuatro años.

Los resultados de su trabajo se analizan en tres dimensiones:

- **rendimiento interno** (disminución de las tasas de repitencia, abandono, sobre-edad y mejora en las tasas de promoción y graduación),
- **rendimiento académico** (desempeño de los alumnos en las Áreas de Matemática, Lengua y Ciencias Naturales) y
- **grado de articulación entre las escuelas y las instituciones de salud locales**, como condición para la mejoría en la salud de los niños.

Este Documento describe la propuesta del área de Gestión Escolar.

1. FUNDAMENTACIÓN

1. FUNDAMENTACIÓN

1.1. LA GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE MEJORA INSTITUCIONAL

¿Qué entendemos por gestión escolar?

La gestión escolar es la instancia institucional que planifica, ordena y concreta acciones en las escuelas, teniendo como misión principal la función educativa. Es el soporte que sostiene la labor pedagógica de la institución escolar.

“Gestionar es, más que hacer, es crear las condiciones para el mejor hacer de un colectivo escolar”

Blejmar (2005)

La gestión busca establecer metas concretas, guardando coherencia entre el deseo y la acción.

“Supone partir de un problema institucional, plantear un objetivo y buscar múltiples estrategias y actividades para lograrlo, sabiendo que dicho proceso nunca es lineal, y que no se logra de una vez y para siempre, sino que precisa ajustes y revisiones permanentes”

Gvirtz, Grimberg y Abregú (2008)

“Su finalidad es centrar los objetivos de la institución escolar alrededor de la búsqueda de aprendizajes de calidad.”

Aguerrondo, Lugo y Rossi (2001:96)

Aprendizajes de calidad son aquellos que brindan a todo el universo la posibilidad de acceder a saberes necesarios para desarrollarse en la vida social.

La gestión que busca la calidad educativa, se centra en la dimensión pedagógica para alcanzar todas las mejoras posibles en el proceso de enseñanza y aprendizaje. El rendimiento de los alumnos está directamente relacionado con el tipo de propuestas y espacios de enseñanza que brinde la escuela. Estos deben ser acordes a las necesidades de cada alumno, variadas y pertinentes.

Brindar calidad educativa implica:

- Definir el rumbo, la misión y visión de la escuela;
- Partir de un diagnóstico real, procurando la construcción de indicadores de gestión;
- Centrar la atención en los procesos de enseñanza y aprendizaje;
- Tomar acciones en relación a las propuestas de enseñanza, procurando calibrar objetivos, propuestas didácticas y necesidades de los alumnos;
- Sostener altas expectativas con respecto al aprendizaje de todos los alumnos como también de la formación y desempeño del equipo docente;
- Articular de manera clara y consensuada los distintos ciclos en la escuela;
- Propiciar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y superar las situaciones problemáticas (plan de mejora);
- Proteger el tiempo dedicado a la enseñanza, recuperando la especificidad de la función de la escuela;

- Supervisar y evaluar los procesos: progresos, dificultades y logros (plan de monitoreo y evaluación);
- Asumir la responsabilidad por los resultados;
- Sostener un sistema de mejora permanente, buscando un clima institucional que permita desarrollarse en un ámbito participativo de trabajo (estrategias de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo).

1.2. LA GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE MEJORA INSTITUCIONAL

¿Qué entendemos por institución?

Entendemos por institución a una organización constituida a partir de necesidades a las que intenta dar respuesta, que cuenta con espacios propios y un conjunto de personas abocadas al cumplimiento de sus funciones.

Las instituciones educativas construyen un todo escolar, con normas y valores instituidos. Su función específica es educar. "Su creación se legitima por la necesidad de garantizar la transmisión cultural y asegurar la continuidad del grupo social, más allá de la vida biológica de los individuos. En particular, su emergencia se relaciona con la complejidad de la cultura, la inconveniencia de dejar su transmisión librada a la participación en la vida cotidiana y la necesidad social de controlar los valores y las significaciones transmitidos. Históricamente, la especificidad de la institución escolar determina:

- La creación de un ambiente artificial en el que se aislan, total o parcialmente, las personas implicadas en ese proceso;
- La definición de una serie de roles sociales en los que se delega parte importante de las acciones, anteriormente a cargo del adulto;
- La postulación de metas, requerimientos y exigencias;

"La asignación de un espacio, un tiempo y un equipo de recursos para emplear en el desarrollo de la acción"

Fernández (2001:98)

"Se ha convenido en llamar 'escuela' a instituciones educativas que constan de una serie de piezas fundamentales, entre las que sobresalen: el espacio cerrado, el maestro como autoridad moral, el estatuto de minoría de los alumnos y el sistema de transmisión de saberes íntimamente ligado al funcionamiento disciplinario."

Varela y Alvarez Uría (1991:281)

"Partimos de la Institución escolar con la finalidad de historizar el funcionamiento actual de la escuela. Se espera desnaturalizar el dispositivo escuela a fin de poder introducir mejoras posibles. Considerar la construcción histórica de la escuela permite entender que su naturaleza no es perenne, sino contingente. Se necesita desnaturalizar el dispositivo escuela, a fin de introducir mejoras y transformaciones."

Gvirtz, Grimberg y Abregú (2008)

La escuela de hoy es un fenómeno de la modernidad. Conocerlo habilita a repensar las formas que asume la educación.

“La institución instituida hace olvidar que es fruto de una larga serie de actos de institución y se presenta con todas las apariencias de lo natural. Por este motivo, no hay, sin duda, ningún instrumento de ruptura más poderoso que la reconstrucción de la génesis: al hacer resurgir los conflictos y las confrontaciones de los primeros comienzos y, con ello, las posibilidades descartadas, se reactualiza la posibilidad de que las cosas hayan sido (y puedan ser) diferentes.”

Poggi (2002)

Desarmar las actuales conformaciones institucionales, puede ayudar a pensar la escuela a partir de nuevas miradas, posibilidades y respuestas a las necesidades actuales. En este sentido, para abordar la gestión actual en las escuelas, se debe mirar el pasado, no como añoranza de lo que la escuela fue, sino para comprender su configuración, pensar y construir nuevos escenarios futuros.

Se espera lograr que los docentes y directores accedan a una mirada nueva del dispositivo escuela, construyan nuevas tramas institucionales y generen en el interior de los establecimientos nuevas ‘gramáticas’. La escuela es el espacio donde deben producirse aprendizajes significativos para la vida de los alumnos. Las buenas escuelas son bisagra y posibilidad de construcción de futuros mejores.

¿Qué es concretamente una ‘buena escuela’ para el siglo XXI? ¿Qué aspectos definen hoy una buena escuela? Entre las características más importantes, una buena escuela es aquella donde:

- Todos los alumnos pueden ingresar.
- Todos los alumnos se gradúan en tiempo y forma.
- Todos los alumnos pueden continuar con éxito el nivel siguiente de enseñanza.
- Todos los alumnos aprenden efectivamente.

“Disfrutan del conocimiento y pueden aplicarlo a nuevas situaciones.”

Gvirtz (2006)

Para construir ‘buenas escuelas’ es necesario intervenir en el dispositivo histórico, hacer diagnósticos ajustados a través de indicadores y, en función de ellos, definir metas que impliquen desafíos. Estas metas se traducen en un plan de mejora. A partir de dicho plan, la escuela organiza sus acciones, poniendo el foco en la enseñanza y la convicción de que todos sus alumnos pueden aprender.

1.3. LA GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE MEJORA INSTITUCIONAL

¿Qué significa mejorar?

Con frecuencia se observan organizaciones divididas en estamentos. Sin embargo, sus resultados son siempre totales. Ninguna institución escapa a la realidad de dar un mensaje total, aunque suponga la existencia de partes.

Todos los miembros de la institución escolar se ven afectados por los modos organizacionales que se visualizan en los actos de la gestión, principalmente los alumnos.

Acompañar un proceso de mejora en una institución escolar implica, en primera instancia, leer lo que ocurre a partir de datos que revelan sus actores y sus actos, y convertir estos datos en información relevante, en indicadores,. Éstos a su vez dan lugar a un diagnóstico y el diagnóstico a una acción pautada a través de un plan, para trabajar sobre los problemas detectados. Con dicho plan se puede pensar un horizonte posible, una meta alcanzable, lo que lleva a unificar fuerzas, unir esperanzas, crear condiciones para que la mejora ocurra.

El **Plan de mejora** es el instrumento de la acción, la táctica y la política institucional. Una vez visualizado el problema y su génesis, pueden concretarse acciones sistematizadas, consensuadas, con responsables y tiempos concretos. Dicho plan se transforma en el plan de gobierno, el mapa de la acción escolar. El mapa no es la realidad misma, pero permite circular mejor en ella. La escuela ideal, es una escuela posible dentro de su contexto. Los objetivos que se propone tienen que pensarse para cada escuela, deben ser ambiciosos y viables.

El plan de mejora hace posible la evaluación, el ajuste y la vuelta a empezar. Esta vuelta no es un retorno al mismo punto, sino un avance espiralado y ascendente. Se espera que a través de este tránsito y sus logros parciales, la escuela pueda proyectarse hacia la mejora permanente.

Según *Gvirtz y Abregú (2007)* un plan de mejora debería contemplar:

La visión:

Es lo que determina la dirección e intención estratégicas de largo plazo de una organización. Es la imagen, el escenario, el cuadro al que se quiere llegar. Se caracteriza por movilizar valores, deseos y compromisos.

La misión:

Es lo que se establece a partir del objetivo principal y los valores de la organización. Es la razón de ser de una institución. Es lo que hace que cada organización sea lo que es y cumpla sus funciones.

El diagnóstico:

Implica el esfuerzo por explicar los hechos o fenómenos por los que atraviesa la organización, partiendo no de percepciones desorganizadas, sino de distintos indicadores que puedan tener mayor carga de objetividad.

Un diagnóstico debe:

- Contar con evidencia empírica y no basarse en intuiciones.
- Contar con información cuantitativa y cualitativa.

Para la toma de decisiones, es fundamental contar con datos e información: El diagnóstico es el punto de partida. Los datos que circulan en la escuela deben tener un sentido, un para qué. Deben derivar en objetivos superadores y en una serie de estrategias destinada a lograrlos.

Es importante problematizar las situaciones instaladas en las escuelas. Para esto resultan útiles los indicadores. Funcionan como espejos que permitan mirar más allá de las suposiciones corrientes sobre los distintos hechos y situaciones que se producen en la escuela.

Cuando un indicador da cuenta de una situación posible de ser modificada, se resignifica la importancia de los datos. Se convierten en información con sentido. Los indicadores son datos que permitan pensar la escuela más allá de las percepciones. Se construyen a partir de datos cuantitativos (porcentajes de ausentismo, repitencia, otros) y/o cualitativos (aunque muchos de ellos pueden ser cuantificables, como las encuestas de opinión, entrevistas, observaciones de clase, entre otros).

La lectura de los indicadores puede organizarse en distintas dimensiones:

Rendimiento interno

Índice de repitencia, sobre-edad, ausentismo de alumnos y docentes, tasa de promoción, tasa de graduación, movilidad de la matrícula, total de alumnos por año, sección y turno, días efectivos de clase; tasa de rotación docente y antigüedad docente.

Rendimiento académico

Pruebas de los alumnos, aprobados y no aprobados por año y materia, observación de clases, observación de cuadernos, planificaciones de docentes, carpetas didácticas, uso de la biblioteca, uso didáctico de las bibliotecas de aula, uso de los equipos de laboratorio, uso de los materiales y recursos didácticos.

Organización interna

Organigrama, cronograma, definición de roles y funciones.

Distribución adecuada de espacios y tiempos escolares.

Protocolos frente a diferentes acciones escolares. Distribución de actos, carteleras, reuniones de inicio y cierre escolar, entre otros.

Percepción de la comunidad

Nivel de satisfacción de los padres, docentes y alumnos.

Encuestas a padres, docentes y alumnos.

Trabajo con otras organizaciones de la comunidad (mapa de actores).

Infraestructura

Existencia de planes de seguridad escolar.

Estado edilicio, material didáctico, existencia de libros, mapas, láminas.

Ambiente alfabetizador en las aulas, disposición y cuidado de las pizarras en los patios.

“La experiencia demuestra que los indicadores que se relevan en las escuelas logran institucionalizarse y cobran sentido, cuando responden a una problemática concreta que esa escuela necesita resolver”

Gvirtz, Grimberg y Abregú (2008)

“Desde este enfoque, la evaluación permanente y el monitoreo de acciones es fundamental. La mirada estratégica busca reducir la incertidumbre pero, a diferencia de las concepciones de planificación tradicionales, parte de la hipótesis de que el contexto es incierto y cambiante. Por este motivo, ya no es posible pensar desde una lógica que parta de objetivos, proponga actividades y presuponga la previsibilidad de los resultados. Muy por el contrario, la planificación estratégica toma en cuenta el cambio, el conflicto y alerta sobre un grado de incertidumbre que es imposible de evitar”.

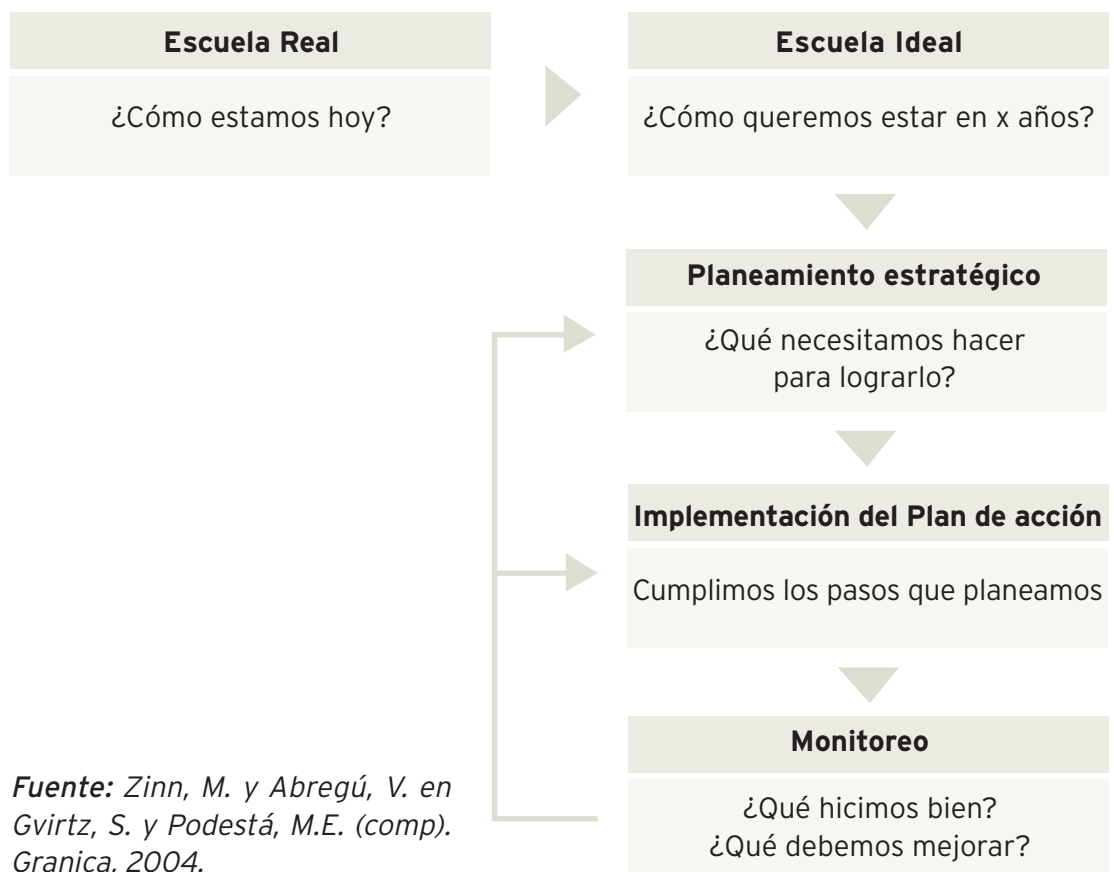
Matus (2001)

En este sentido, *Aguerrondo (2005)* señala algunas conclusiones a tener en cuenta:

- El proceso de planificación no es lineal.
- La historia se concibe como una sucesión de situaciones.
- La imagen objetivo no se consigue en un solo paso.
- Hay posibilidad de redefinir la imagen objetivo.

La nueva planificación debe partir de la realidad, confeccionar el plan para modificarla, evaluar y volver a iniciar el proceso.

Un proceso de planeamiento institucional implica:



Fuente: Zinn, M. y Abregú, V. en Gvirtz, S. y Podestá, M.E. (comp). Granica, 2004.

La evaluación y monitoreo permanente de las acciones, permite confirmar si el camino que se recorre es correcto y/o si es necesario redefinir acciones y estrategias. La evaluación debe ser un proceso permanente, ya no una instancia al final de cada ciclo. Esta evaluación permite tomar decisiones para mejorar, no únicamente para evaluar resultados.



El proyecto Escuelas del Bicentenario procura la realización de monitoreos frecuentes (trimestrales). Acompaña principalmente la marcha del rendimiento interno, a fin de prevenir resultados adversos al final del ciclo lectivo. Una acción tomada a tiempo puede evitar consecuencias graves en el resultado del proceso de enseñanza aprendizaje. Se trata de intervenir antes de que se produzca el ‘fracaso escolar’, y actuar para alcanzar altos resultados. Evitar la repitencia, el abandono y la sobre-edad es un paso clave en la construcción de buenas escuelas.

Mejorar la gestión de una escuela es crear condiciones óptimas para que los alumnos puedan aprender más y mejor, es contribuir con el objetivo principal de la institución escolar. La gestión debe ser espejo y caleidoscopio, realidad y utopía, construcción de presente y posibilidad de futuro.

1.4. EL ROL DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN DE LA MEJORA ESCOLAR

El equipo directivo es el actor clave de la gestión escolar. Su rol es fundamental para el desarrollo de cambios en la escuela, es el gestor de las innovaciones dentro de la organización.

El rol del (director) abarca por lo menos tres dimensiones específicas:

La dimensión pedagógico - didáctica

Esta función es la razón de ser del director. Las que siguen (ver abajo) son el soporte para que ésta se pueda desarrollar adecuadamente. El Director debe saber qué se enseña en la escuela y cómo enseñar de forma adecuada. Es quién debe liderar el proceso curricular de la organización. Toda acción directiva debe tener como objetivo la mejora en las prácticas educativas dentro de la escuela.

La dimensión socio - comunitaria

El director debe trabajar para construir los lazos de la organización, como red interna y externa.

Como 'red externa', debe buscar conocer su marco social y las instituciones que funcionan en torno a la escuela. A partir de esto, identificar qué se puede hacer desde la realidad en la que elige trabajar y cómo crear redes que permitan actuar con el entorno. La escuela debe ser articuladora de políticas sociales relacionadas con la infancia.

Como 'red interna', es la instancia donde el director ejerce su función más política, se trata de generar estrategias adecuadas para el gobierno de la Institución, construir escenarios adecuados y buscar la viabilidad y legitimidad de las decisiones de gestión. Implica el uso de habilidades comunicacionales, la capacidad de generar consensos, posicionarse como autoridad dentro de la institución, articular demandas y dar respuestas.

La dimensión técnico - administrativa

Es la función normativa, la que garantiza el orden legal dentro de la escuela. A veces, la dirección escolar se ve acotada en esta función, lo que configura un liderazgo marcadamente burocrático en directores y supervisores.

“Para el cumplimiento adecuado de estas dimensiones el director debe construir un liderazgo fuerte pero compartido con otros actores de la organización, estimulando y fomentando distintos aportes, valorando aquello que cada uno puede brindar de acuerdo a sus capacidades”.

Bolívar (2000)

Como señalan *Gvirtz et al. (2005)* una nueva concepción de escuela y de la gestión requiere de nuevas formas de liderazgo, asociadas no únicamente a una persona sino a un equipo de trabajo, donde el director brinda apoyo y ofrece la orientación necesaria para fortalecer la participación colectiva.

Para generar participación, el director debe lograr:

- Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
- Generar una visión compartida de futuro.
- Comunicar esa visión de futuro.
- Promover el trabajo en equipo.
- Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

En este sentido resulta vital la articulación entre los niveles de la institución y una comunicación entre el plantel docente y directivo. *Aguerrondo y Gvirtz (2005)* plantean la necesidad de reemplazar el modelo de escuela piramidal y burocratizado por uno más dinámico y democrático, en el cual los docentes asuman una postura activa, sean parte de los procesos en la toma de decisiones a través de la participación y, sobre todo, se estimule la autonomía para responder a problemas que se suscitan en las aulas.

“Por ello, la autonomía debe darse en el marco de un verdadero trabajo en equipo, que permita potenciar las capacidades de cada integrante, aprovechar los saberes de sus miembros y optimizar los aportes de cada uno.”

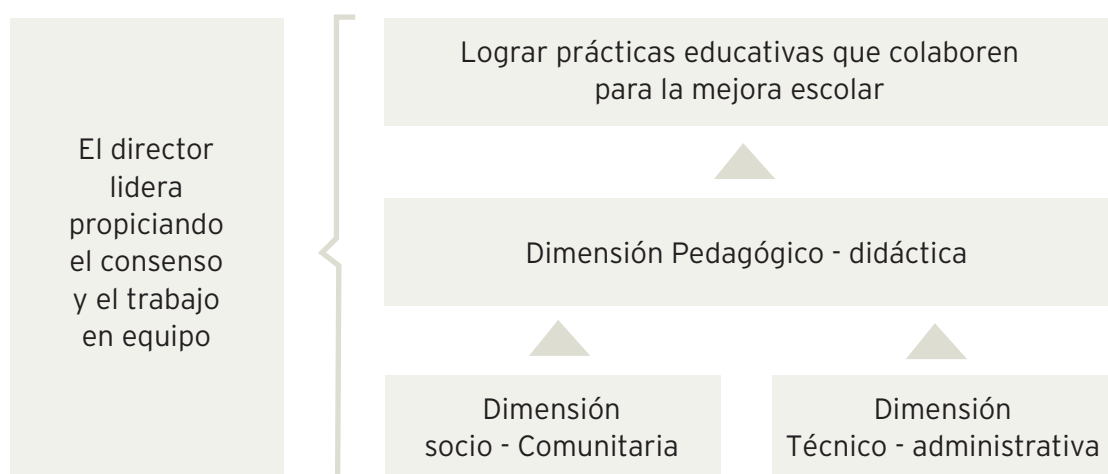
Gvirtz y Abregú (2006)

“En síntesis, para promover el cambio en las escuelas, se requiere un liderazgo claro, que no se agote en una persona, sino que estimule la participación del equipo docente y favorezca el diseño de estrategias de acción en un clima de colaboración, comunicación y experimentación que fomente el aporte de cada uno y el aprendizaje entre pares.”

Gvirtz y Abregú (2006)

Dichas prácticas de interacción son necesarias para que las escuelas puedan construirse como instituciones capaces de dar respuesta a las necesidades para las que fueron creadas, donde todos los miembros comparten y conocen sus metas y su misión. Se necesitan directores que puedan soñar y a su vez llevar a la práctica una buena escuela, que puedan empujar y sostener la mejora. Como dice *Blejmar (2006)*, que “*no se resignen a lo posible, sino al menos intenten nuevos posibles que la nueva educación está reclamando*”.

El Rol del director a través de sus dimensiones:



1.5. LA GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EN LA MEJORA ESCOLAR

“La enseñanza no se inicia en el aula sino que se define primeramente en el contexto social y político, en la institución escolar y, por último, en el salón de clases. A su vez, lo social, lo político, lo institucional y lo instrumental son dimensiones constitutivas de la enseñanza en cada uno de esos ámbitos”

Camilloni (2008)

La gestión implica la organización, implementación, evaluación y sostenimiento de estrategias y acciones que permitan el cumplimiento de la misión de la escuela, que es educar a todos los niños y jóvenes que participan en ella.

En la misión de educar, las prácticas pedagógicas adquieren un lugar central, ubicándose por encima de las otras responsabilidades que también competen a la gestión escolar

Entendemos dentro de las prácticas pedagógicas las prácticas de enseñanza, es decir, la implementación de dispositivos y acciones para favorecer los aprendizajes de los alumnos. En ella se encuentran implícitas concepciones políticas, ideológicas, culturales y sociales, como también concepciones sobre las didácticas específicas¹, las prácticas de evaluación y el aprendizaje. Gestionar las prácticas supone entonces poder describir, explicar y reflexionar sobre ellas, para comprenderlas y de esta forma tomar decisiones que apunten a mejorarlas.

“En este sentido, en la actualidad, una de las funciones principales de la gestión escolar es abogar por la eliminación de toda práctica de discriminación o exclusión que atente contra el derecho a la educación de los niños y niñas en edad escolar. El derecho a la educación es mucho más que “ir a la escuela”. Se trata de generar en todos los alumnos la pasión por aprender y conocer participando en escenarios de enseñanza, y de construir el sentimiento de formar parte de una comunidad de aprendices”.

Aizencang y Bendersky (2009)

Si una buena escuela es aquella donde el fracaso escolar tiende a desaparecer, la gestión escolar debe velar por la justicia educacional, concentrando sus esfuerzos en poner en diálogo los indicadores de rendimiento interno y académico con las prácticas de aula, que van configurando las biografías escolares de los alumnos. Para ello es imprescindible colocar la atención sobre las concepciones pedagógicas que enmarcan el día a día escolar.

Revisar las concepciones pedagógicas permite construir estrategias que apunten a mejorar la enseñanza y promover procesos de aprendizaje acordes a las necesidades de cada alumno.

Si bien lo que pasa en la escuela en relación a las prácticas pedagógicas tiene que ver con la configuración del todo escolar, se propone construir la figura del director como el líder de dicho proceso. Se espera que sea el director quién pueda dar cuenta de lo que circula en este punto en la escuela y el que pueda articular e instrumentar acciones que mejoren la oferta educativa, trabajando siempre junto a la supervisión y todo el equipo docente.

Para ello, se requiere de un director que:

- Conozca los encuadres de la didáctica general y las didácticas específicas, principalmente las prácticas del lenguaje, matemática y ciencias naturales
- Acompañe la planificación de cada curso.

1. “Las didácticas específicas desarrollan campos sistemáticos del conocimiento didáctico que se caracterizan por partir de una delimitación de regiones particulares del mundo de la enseñanza. Los criterios de diferenciación son variados”. Camilloni, A.; El saber didáctico; Cap 1; Paidós, Bs As. 2008

- Supervise las prácticas escolares y realice los asesoramientos correspondientes durante el ciclo lectivo.
- Evalúe a sus docentes y a toda la institución, con el fin de propiciar mejoras didácticas.
- Acompañe los procesos de enseñanza - aprendizaje de los alumnos y vele por lograr que todos puedan aprender.
- Realice un seguimiento permanente de los indicadores de rendimiento interno y mejora académica.
- Articule con los recursos humanos institucionales o de la comunidad, para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.
- Brinde la posibilidad de formación permanente de todos sus docentes.
- Genere las condiciones organizacionales y edilicias que favorezcan el aprendizaje de los alumnos.
- Sea promotor de un clima de trabajo propicio para el aprendizaje de toda la comunidad educativa.

Las prácticas pedagógicas implican concepciones de justicia educacional.

La escuela y la gestión escolar pueden garantizar justicia educativa, equiparando posibilidades. Para ello, es necesario trabajar sobre 5 pilares *Gvirtz (2008)*:

1. La justicia como un problema de todos los niveles
2. La territorialidad como:
 - a) articulación con otras políticas sociales y
 - b) la escuela como centro socio-educativo comunitario con la importante misión de velar por los derechos de los niños y jóvenes.
3. La escuela como unidad de cambio. Se entiende a la misma como un centro articulador de políticas públicas, pudiendo convertirse, en este sentido, en un centro socio - educativo - comunitario, para cumplir cabalmente con su función central, que es la educativa.
4. El derecho a la Educación como eje de intervención y
5. Las políticas transparentes en cuanto a objetivos, metas, evaluación y distribución de recursos.

La escuela es la instancia que permite empezar a construir la reforma cualitativa del sistema, es el espacio donde se pueden alcanzar prácticas pedagógicas que garanticen justicia y equidad educativa para todos los niños y jóvenes.

2. OBJETIVOS

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL:

Mejorar las prácticas de gestión escolar fortaleciendo la función del director en su dimensión pedagógica - didáctica y estratégica, centrando la función de la organización en las prácticas de enseñanza para alcanzar mejores aprendizajes.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

En relación con los alumnos

- Promover experiencias escolares que faciliten el aprendizaje de los alumnos, el desarrollo de sus potencialidades y eleven su capacidad de adquirir nuevos saberes y competencias.
- Generar un espacio institucional que favorezca las condiciones de aprendizaje.

En relación con los docentes

- Promover prácticas de enseñanza que conduzcan a lograr generar situaciones óptimas de aprendizaje para todo el universo de la población escolar.
- Generar un espacio institucional que favorezca las condiciones de enseñanza.

En relación con los directores

- Brindar herramientas de gestión escolar para la construcción de una buena escuela.
- Posicionar a los equipos directivos como los responsables de los procesos de mejora escolar.

En relación con los coordinadores

- Formar referentes locales, capaces de trabajar con equipos directivos y supervisores, generando cambios y mejoras en las escuelas.
- Brindar herramientas de gestión para generar capacitadores que puedan trabajar con los directores de los distintos establecimientos.

En relación con los Supervisores

- Acompañar a los supervisores en el ejercicio de sus funciones, a fin de colaborar en la construcción de prácticas de mejora en los distintos establecimientos escolares que se encuentran a su cargo.

3. DISPOSITIVO GENERAL DE TRABAJO

3. DISPOSITIVO GENERAL DE TRABAJO

El Área de Gestión Escolar opera en dos instancias:

- Formación de directores, supervisores y/o coordinadores, poniendo al alcance de estos actores distintos marcos teóricos para pensar la gestión educativa.
- Acompañamiento y trabajo con las escuelas, apoyando la implementación de distintas acciones que buscan mejorar las prácticas escolares.

A continuación se describe el trabajo en cada uno de ellos, indicando en cada caso los modos de trabajo, los contenidos y las estrategias de evaluación.

3.1. FORMACIÓN DE FORMADORES

El equipo de Capacitadores locales en Gestión Escolar tiene como tarea principal en este proyecto el desarrollo de capacitaciones a los directivos y el acompañamiento a la gestión de las escuelas involucradas. La formación de este equipo demanda por lo menos un año de trabajo, en el cual los Capacitadores deben paralelamente comenzar su trabajo en las escuelas, en tanto una parte fundamental de la capacitación se desarrolla en el marco del análisis del trabajo real con la institución.

3.1.A. MODOS DE TRABAJO

La formación de equipos locales se lleva a cabo a través de un Programa de Formación de Formadores, cuya duración es de un año y se organiza en base a encuentros mensuales de entre 4 y 6 horas. La modalidad de los encuentros es de taller. Allí se trabaja a partir de un marco teórico de acuerdo al programa del área, pero cada unidad se cruza con problemáticas propias de las distintas escuelas. Se busca la metodología de análisis de casos, a fin de modelizar distintos tipos de intervención. La participación en el Programa de Formación requiere de una asistencia mínima del 80% a los encuentros.

Los candidatos a formar los equipos técnicos del área son docentes que integran el sistema educativo de la localidad y están interesados y dispuestos a formar parte del equipo de Capacitadores en ese territorio.

Esto implica la posibilidad de que, llegado el momento de la incorporación, estas personas sean relevadas de uno o más de sus cargos dentro del sistema, a través de la adscripción o comisión de servicios.

Se reúnen personas que desean formarse en gestión educativa, directivos o docentes con formación y experiencia en gestión, que buscan profundizar sus conocimientos en el área y convertirse en referentes y capacitadores de las escuelas involucradas en el proyecto. La tarea se desarrolla contando con habilidades para el trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, facilidad para la comunicación interpersonal (presencial y a distancia -dominio de los correspondientes recursos tecnológicos-) y compromiso con la misión y objetivos de este proyecto.

En años subsiguientes, se realizan encuentros bimensuales (segundo año) y trimestrales (tercero y cuarto año), donde se retoman los temas abordados el primer año y se trabaja a partir de las distintas situaciones que los formadores traen a partir de su trabajo con los directores de escuelas.

3.1.B. CONTENIDOS DEL PROGRAMA

El programa de formación tiene como objetivo capacitar a profesionales del sistema educativo para que puedan:

- Obtener conocimientos básicos y necesarios que hacen a la gestión en general y a la escolar en particular.
- Conocer las principales tendencias en gestión educativa en la actualidad tanto a nivel del sistema como en el ámbito de las instituciones.
- Ser capaces de utilizar nuevas herramientas para una gestión eficaz en las escuelas.

Para alcanzarlos se divide en los siguientes módulos y unidades:

Modulo I: Introducción

Unidad 1. Contexto de la gestión educativa

Relevancia de la gestión en el contexto actual. ¿Qué entendemos por gestión y gestión educativa? Algunas definiciones de gestión. Modelos de gestión educativa. La centralidad de lo pedagógico en la gestión directiva. Gestión curricular.

Unidad 2. La gestión directiva y la escuela actual

Diagnóstico de los sistemas educativos latinoamericanos, pasado y presente. Nuestro sistema educativo actual. Los desafíos del nuevo siglo. ¿Es posible mejorar la escuela? Construyendo una buena escuela.

Modulo II: Las herramientas estratégicas de la gestión

Unidad 3. Diagnóstico y planificación

Los objetivos de la escuela y el plan estratégico de mejora. Diagnóstico y definición de problemas. Información para la toma de decisiones: indicadores de gestión. Rendimiento interno y rendimiento académico. Sistema de Gestión: una herramienta para el monitoreo y evaluación del proceso de mejora.

Unidad 4. Liderazgo

El rol directivo en la construcción de una buena escuela. Tipos de liderazgo. Autoridad y autoritarismo. Modelos de conducción efectiva.

Unidad 5. Trabajo en equipo

Roles en la institución escolar. Herramientas para el trabajo en equipo. El equipo como optimizador de recursos. Coordinación de equipos de trabajo.

Unidad 6. Estrategias de comunicación

Cambios culturales en la comunicación. Nuevos modelos de la comunicación. Las comunicaciones en la cultura burocrática. El rumor y la falta de comunicación. Los roles de la comunicación. La gestión de redes de trabajo. Preparación y desarrollo de las reuniones de trabajo.

Unidad 7. Clima escolar y resolución de conflictos

El directivo y la lectura del clima institucional. Tipos y grados de conflicto y su resolución. Actores en la resolución de conflictos. El director y su rol en la mediación.

Modulo III: Procesos de evaluación

Unidad 8. Evaluación y autoevaluación institucional

Evaluación Institucional: ¿Por qué y para qué? Mejora continua a partir de la evaluación institucional. Tipos de evaluación: desempeño, aprendizaje, rendimiento interno y clima comunitario. Evaluación de aprendizajes.

Unidad 9. Repitencia y estrategias alternativas para la promoción

Importancia de los indicadores. Quejas y problemas. Naturalización de los problemas. ¿Es la repitencia una estrategia válida? Datos nacionales acerca de la repitencia. Trayectoria escolar de los alumnos con repitencia. Promoción asistida.

3.1.C. EVALUACIÓN DE LOS CAPACITADORES LOCALES

La evaluación del desempeño de los Capacitadores locales en Gestión se realiza a través del análisis de sus producciones y los intercambios en los encuentros presenciales con el referente de su jurisdicción. Mensualmente los Capacitadores elaboran informes de avance, a través del cual van dando cuenta del trabajo realizado en las escuelas y los contenidos abordados en las capacitaciones dictadas a los directores.

El referente de cada jurisdicción utiliza estos informes como insumo junto a otros indicadores de avance, como ser:

- Asistencia y participación a los encuentros del equipo de capacitación local.
- Compromiso con la lectura de los materiales que forman parte del trabajo.
- Planificaciones de los encuentros de capacitación que dicta.
- Asistencia a las escuelas a su cargo y registros de dichos encuentros.
- Capacidad de respuesta a problemas emergentes y propuesta de acciones y estrategias a implementar.
- Colaboración y articulación con los colegas capacitadores de su área y de otras.

3.2. FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

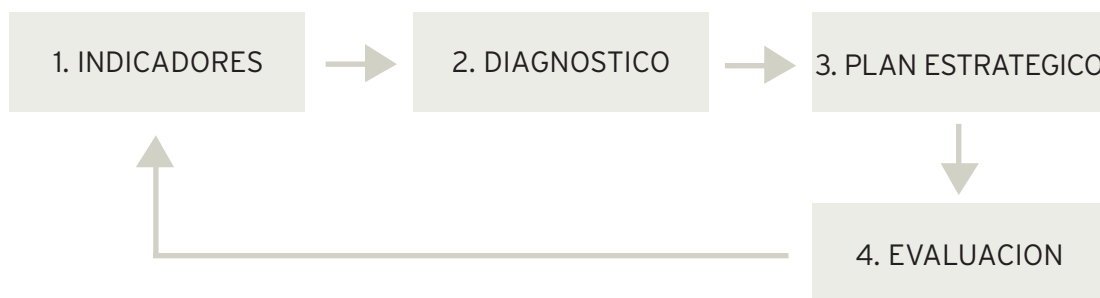
3.2.A. MODOS DE TRABAJO

La mejora de la gestión institucional se lleva a cabo a través del equipo local especializado en Gestión Escolar, con apoyo de sus Referentes Jurisdiccionales y en permanente articulación con la inspección/supervisión.

Los Capacitadores locales en Gestión brindan formación y acompañamiento a los directivos en su quehacer institucional. Cada Capacitador tiene a cargo a un grupo de directores de distintas escuelas con quienes se reúnen una vez al mes fuera del horario escolar para trabajar los contenidos que reciben en su formación. Asimismo visitan semanalmente las escuelas y despliegan una agenda de trabajo orientada al fortalecimiento de su liderazgo como referentes pedagógicos y garantes de la justicia educativa en las escuelas.

La acción de mejora en las escuelas consiste en un esquema cíclico y ascendente basado en las siguientes instancias: 1. Diagnóstico. 2. Plan de Mejora Institucional. 3. Monitoreos Trimestrales y 4. Plan de Evaluación Institucional.

Planificar y liderar la mejora



La primera instancia de trabajo busca indagar y poner en cuestión los valores, creencias y representaciones que sustentan el accionar de la escuela. Busca asimismo analizar su coherencia con los procesos de mejora que desean transitarse.

En segundo lugar, el esfuerzo se orienta a apoyar la gestión, acompañando un proceso de análisis institucional basado en datos cuantificables. Se espera reducir la toma de decisiones basada exclusivamente en percepciones.

En tercer lugar, la gestión escolar identifica sus metas y construye una misión escolar. La herramienta es un plan de acción o plan de mejora escolar, que ayuda a trabajar en forma secuenciada y sistemática, previendo la construcción de consensos, la articulación de metas claras y la decisión de operar sobre los problemas que aparecen a lo largo del proceso.

Finalmente, la gestión abarca necesariamente la evaluación, una instancia en la que se pondera el accionar de la escuela y se busca repensar lo hecho, a fin de introducir mejoras. Evaluar la institución es identificar los aciertos y ahondar en los puntos que requieren ser perfeccionados. La evaluación institucional produce nuevos escenarios susceptibles de mejora. Produce un diagnóstico nuevo que lleva a identificar metas y acciones orientadas a conseguir mejores logros.

3.2.B. CONTENIDOS

Los contenidos abordados son los mismos que se desarrollan en el programa de formación de formadores, pero haciendo más hincapié en las problemáticas ligadas a las prácticas escolares, organizadas en función de las etapas de mejora mencionadas:

Etapas I: Construir el Plan de Mejora como instancia de institucionalización

Diagnóstico / Plan de acción y mejora:

1. Implementación de la planilla de indicadores. 1er. Monitoreo. Elaboración del diagnóstico institucional.
2. Visión - Misión - Estrategias.
3. Elaboración del plan de mejora en consonancia con la visión y misión.
4. Definición del perfil del alumno y del docente. Roles y funciones institucionales.

Etapas II: La Planificación Estratégica. El plan de Mejora

1. Implementación del Plan de Mejora. Monitoreo del mismo.
2. Centralidad de la enseñanza en el plan. Buscar indicadores que den cuenta de lo que pasa en relación a la enseñanza en la escuela.
3. Evaluación de los indicadores. Monitoreo y mejora de los indicadores.
4. Sistema curricular articulado de acuerdo a la definición del perfil del alumno.
5. Articulación de los distintos cursos al interior de la escuela.
6. Sistema de capacitación Institucional. Captar deficiencias. Propuestas de mejora
7. Programa de formación mensual para coordinadores, directivos y supervisores.

Etapas III : La Evaluación Institucional

1. Importancia de la realización de un plan de evaluación institucional.
2. Construcción de las encuestas y de la modalidad de implementación
3. Aplicación y tabulación de la evaluación institucional.
4. Análisis y comunicación de los resultados.

Etapas IV: La Retroalimentación. Protocolarización

1. Protocolarización de los distintos procesos de gestión
2. Conformación de planes de mejora continua.
3. Conformación de planes de seguridad.
4. Puesta a punto del sistema de gestión y curricular de acuerdo a los resultados arrojados en las evaluaciones.
5. Ajustar la mejora propuesta con la realidad obtenida. Fijar nuevas formas de acción de acuerdo a dichos resultados.
6. Construcción de la planificación curricular institucional que permita alcanzar mejores aprendizajes.
7. Puesta a punto de los dispositivos de la dirección alineados a ese fin (Planilla de visitas de los directivos a las aulas, modos de construcción de las planificaciones para el aula, acompañamiento a los maestros, inducción a los nuevos maestros)

3.2.C. SEÑALES DE PROGRESO EN LOS DIRECTORES

Las señales de progreso de los directivos se visualizan a través de la apropiación de la perspectiva sobre la gestión y la mejora escolar que se proponen en las capacitaciones. El capacitador en gestión junto al referente de la jurisdicción puede evaluar estos avances a través de:

- La participación en las instancias de capacitación y su compromiso con la efectiva puesta en marcha de lo trabajado.
- Los intercambios con el capacitador y su apertura al acompañamiento del capacitador en su tarea de gestión.

- La Incorporación del uso de indicadores como fuente de información sobre la realidad de la escuela.
- La elaboración de diagnóstico institucional y plan de mejora escolar que refleje la realidad de la escuela.
- La capacidad de mejorar los indicadores de rendimiento interno y académico.
- La capacidad de evaluación y monitoreo de las acciones.
- La construcción de espacios de intercambio e integración de actores para la planificación institucional y asignación de responsables para el cumplimiento de objetivos.
- La supervisión de las prácticas de enseñanza de los distintos docentes: trabajar a partir de las planificaciones, observar el trabajo de los alumnos, visita a las aulas, observación de clases, entrevistas de devolución durante el año.
- El seguimiento de la trayectoria pedagógica de docentes y alumnos.
- La relación con la comunidad escolar.

3.3. TRABAJO EN LA ESCUELA

Se busca generar espacios de consenso al interior de la escuela, donde se repiense su función, las modalidades de abordaje del hecho educativo, la construcción comunitaria de la organización y se conformen liderazgos que puedan operar en circunstancias adversas. El director es el garante del consenso y con ello se aleja de una intervención autoritaria o anómica. Sus acciones están fundamentadas en el plan de mejora, construido junto a la comunidad docente, retomando lo que la comunidad plasmó en la evaluación institucional, donde intervienen todas las partes que componen la institución. El director lidera este proceso de construcción y garantiza su operatividad, logrando legitimar su autoridad, más allá de las razones formales que lo llevaron a asumir su cargo.

3.3.A. MODOS DE TRABAJO

El trabajo en las escuelas consiste en la implementación de los contenidos y herramientas tratadas en las instancias de formación previamente descriptas. Para que esto sea viable, el trabajo se organiza en distintos momentos del año escolar y en distintas etapas de la implementación del proyecto.

1. Construcción del diagnóstico

Mes de Noviembre:

- a. Capacitación a los capacitadores sobre su rol y responsabilidades.
- b. Inducción al proyecto a directivos y supervisores.
- c. Capacitación en técnicas de gestión efectiva a capacitadores, directores y supervisores.

Mes de Diciembre:

- d. Apoyo a los capacitadores en la comunicación del proyecto y el trabajo en el área de gestión al conjunto de directores, docentes y comunidad escolar.

- e. Apoyo para la aplicación de la grilla de indicadores de gestión:
 - Toma de datos.
 - Recopilación.
 - Primer informe.
- f. Construcción del diagnóstico institucional.
- g. Construcción compartida de la misión y visión de la escuela con los capacitadores locales y los directivos.

2. Construcción del plan estratégico

Mes de Febrero:

- a. Construcción del plan estratégico. Capacitación, seguimiento y acompañamiento, monitoreado por los capacitadores locales.
- b. Definición de criterios didácticos institucionales.
- c. Definición de criterios de evaluación de los alumnos.
- d. Construcción de consensos didácticos en los distintos cursos. Puesta a punto de las distintas metodologías y abordajes didácticos a implementar a lo largo del año.

3. Aplicación del plan estratégico

Meses de Marzo a Octubre:

- a. Seguimiento del cumplimiento del plan estratégico, a cargo de los capacitadores locales y directores.
- b. Construcción de equipos de trabajo.
- c. Refuerzo del liderazgo pedagógico del director.
- d. Monitoreo del avance de los índices de aprobados/desaprobados por curso.
- e. Monitoreo de los alumnos con dificultad e implementación de estrategias superadoras.
- f. Monitoreo de las ausencias de alumnos y docentes.

4. Evaluación del plan estratégico

Meses de Octubre a Noviembre:

- a. Evaluación del plan estratégico. Pautas para su cumplimiento. Monitoreo externo a cargo del Referente Jurisdiccional de gestión.
- b. Construcción del plan de evaluación institucional.
- c. Implementación de la evaluación Institucional.

5. Reelaboración del plan estratégico

Meses de Febrero a Diciembre. Años II y III del Proyecto:

- a. Reinicio del ciclo. A partir del diagnóstico y la evaluación institucional, se revisan la visión, misión y el plan estratégico.
- b. Comienzo de la protocolarización de los procesos.
- c. Reinicio del ciclo de la mejora continua.

3.3.B. SEÑALES DE PROGRESO EN LAS ESCUELAS

Las señales de progreso de las escuelas podrán evaluarse a través de distintos indicadores de las dimensiones: rendimiento interno, rendimiento académico, organización interna, percepción de la comunidad e infraestructura. Sin embargo entendemos a las dos primeras como dimensiones primordiales. La “repitencia” constituye uno de los indicadores privilegiados del rendimiento interno del sistema educativo y está íntimamente relacionado con otros indicadores, como abandono, sobre-edad y fracaso escolar. Lograr bajar estos indicadores y fortalecer el rendimiento académico en las distintos espacios curriculares, son las principales señales de progreso de la escuela. Por ello se acompaña a directivos (y docentes) en sus tareas de planificación y acción y se les brindan herramientas para el seguimiento e interpretación de estos indicadores, a fin de que puedan tomar conciencia de estos problemas y pensar estratégicamente modos de resolverlos.

En este sentido se podrán observar los resultados a través de:

- los datos de rendimiento interno de cada escuela.
- las evaluaciones de rendimiento académico de los alumnos.
- las autoevaluaciones institucionales.

4. RESULTADOS ESPERADOS

4. RESULTADOS ESPERADOS

Para describir los 'Resultados Esperados', el Proyecto distingue entre "capacidades instaladas" y "efectos". Las primeras refieren a resultados directos de las acciones impulsadas por el proyecto en sus 4 años de duración y los segundos refieren estrictamente a mejoras en el rendimiento interno de las instituciones, que se miden a través de un sistema de monitoreos trimestrales y anuales.

Contemplando las diferencias y ajustes que puedan demandar las especificidades de cada escuela, se enumeran distintas 'capacidades instaladas' ordenadas según los distintos niveles de acción.

Los productos que el área pretende generar en cada escuela son:

- Sistema de Indicadores de gestión.
- Plan de Mejora Institucional.
- Plan de Evaluación Institucional.

Las prácticas que se pretenden dejar instaladas en la organización escolar son:

- Un sistema de mejora continua, que permita analizar indicadores de gestión y buscar planes que puedan superar las dificultades institucionales.
- Capacidad de la dirección para generar una organización escolar, al servicio de un aprendizaje de calidad para todos los alumnos.
- Trabajo en equipo, que facilite el proceso de enseñanza - aprendizaje y permita la producción de conocimientos al interior de la institución.
- Capacidad del equipo de conducción para articular con otros referentes organizacionales de la comunidad.
- Técnicas para el autodiagnóstico y la planificación estratégica.
- Sistemas de Información.
- Técnicas para la gestión efectiva: principalidad del Director; asistencia técnico pedagógica del Supervisor; trabajo en equipo entre Docentes.
- Herramientas para la evaluación continua y estrategias de mejora escolar.

En todos los niveles de intervención del área de gestión escolar se pretende dejar o fortalecer las siguientes capacidades instaladas:

- Liderazgo en gestión educativa.
- Capacidad para intervenir en instituciones.
- Habilidades comunicacionales para realizar presentaciones, capacitaciones o para acompañar procesos conflictivos como mediadores.
- Capacidades para articular con distintas organizaciones e instituciones.

Como síntesis, el área busca fortalecer el liderazgo del director, principalmente como referente pedagógico institucional, articulador de la gestión humana y garante de la justicia educativa al interior de la escuela.

5. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

5. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Nombre	Formato	Principal responsable	Objetivo	Grado destinado
Planificación de la Capacitación	Word	Capacitadores locales	Contribuir con la organización de las capacitaciones y plasmar un proceso de formación organizado en distintas instancias a lo largo del año.	Contribuir con la organización de las capacitaciones y plasmar un proceso de formación organizado en distintas instancias a lo largo del año.
Informe mensual de capacitación	Word	Capacitadores locales	Informar sobre el trabajo realizado en las capacitaciones y en el acompañamiento a directores en las escuelas.	Permite registrar: 1) en las capacitaciones: tiempos, participantes, temas abordados en las capacitaciones. 2) en las escuelas: temas trabajados, relación con directores y docentes, problemas detectados, estrategias implementadas.
Protocolo para el inicio de clases	Word	Capacitadores locales y Equipo directivo	implementar y sostener distintas acciones para que los alumnos puedan aprender más y mejor.	Estrategias que se espera que cada escuela pueda trabajar con sus equipos docentes y directivos con la finalidad de ahondar en las trayectorias escolares de los alumnos a fin de evitar el fracaso escolar de los niños.
Diagnostico Institucional	Word	Equipo directivo, docentes	Explicitar los hechos o fenómenos por los que atraviesa la institución a partir de indicadores reales (no percepciones) para utilizar como insumo para armar el plan de mejora.	Planilla que permite organizar las fortalezas y aspectos a mejorar de la escuela en relación a: Rendimiento interno, Rendimiento académico, Percepción de la comunidad, Organización interna, Infraestructura.
Plan de Mejora Escolar	Word	Equipo directivo, docentes	Pautar acciones ordenadas sistemáticamente para dar respuesta a problemas concretos a fin de implementar mejoras en las escuelas.	Planilla que permite priorizar abordar los problemas identificados en el diagnóstico institucional, programar acciones, identificar responsables, establecer tiempos y evaluar resultados.
Orientaciones para el Plan de Mejora	Word	Equipo directivo	Orientar la confección del plan de mejora	Preguntas que invitan a reflexionar sobre la visión y misión de la escuela y describe las dimensiones a considerar para elaborarlo.
Agenda del Director	Word	Equipo directivo	Orientar la efectiva realización de acciones que corresponden a la gestión directiva y hacen a la mejora escolar.	Pautas generales relacionadas con el rol directivo encuadradas en una agenda de trabajo anual.
Planilla de Rendimiento Interno	Excel	Equipo directivo, secretaria/o, o a quien se designe como responsable	Conocer la información sobre el rendimiento interno de las escuelas y sistematizar esta información en una base de datos que permita cruzar distintas variables, establecer comparaciones y analizar escenarios complejos pasados y actuales.	Conocer la información sobre el rendimiento interno de las escuelas y sistematizar esta información en una base de datos que permita cruzar distintas variables, establecer comparaciones y analizar escenarios complejos pasados y actuales.

Nombre	Formato	Principal responsable	Objetivo	Grado destinado
Guía para utilizar la Planilla de Rendimiento Interno	Excel	Equipo directivo, secretaria/o, o a quien se designe como responsable	Orientar la utilización de la planilla de rendimiento interno.	Instructivo para la carga de datos y utilización de los mismos para establecer comparaciones mediante gráficos y tablas dinámicas.
Evaluación Institucional	Word	Equipo directivo, docentes	Conocer la realidad de la institución	Instrumento que recoge información sobre distintas dimensiones de la escuela.
Guía para accionar en periodo de Compensación	Word	Equipo directivo	Orientar a los equipos locales en la planificación y estrategias para el período de compensación.	Documento organizado en dos partes: a) Expone aspectos relevantes y críticos sobre la repitencia y alienta a concretar esfuerzos de apoyo para disminuir el número de alumnos a compensar. b) Describe las posibles estrategias para el accionar de las Áreas durante el período de compensación.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABREGÚ, V. (2006).

Planeamiento estratégico en la institución escolar. Mimeo.

AGUERRONDO, I. (2007).

Escuelas por el cambio: un aporte para la Gestión escolar. Capítulo 1. Buenos Aires: IIPE - UNESCO / Fundación Compromiso.

BLEJMAR, B. (2005).

Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Capítulo 13. Novedades Educativas. Buenos Aires.

BLEJMAR, B. (2005).

Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Capítulo 4. Novedades Educativas, Buenos Aires.

BLEJMAR, B. (2005).

Construir y enseñar las ciencias experimentales. Buenos Aires: Aique.

CARRIEGO, C.

"Mejorar la Escuela" Fondo de Cultura Económica, Cap. IV al VII.

CASASSUS, J.

Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B, UNESCO, Santiago de Chile. Disponible en www.reduc.cl

ELICHIRY, N. (2000).

Evaluar: saberes y prácticas docentes. En: La escuela por dentro y el aprendizaje escolar. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

FISHER, R., WILLIAM, U. Y PATTON, B. (1993).

Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder. Editorial Norma.

GORE, E. (2007).

"El director de escuela como gestor del cambio". En: Gvirtz, S. y de Podestá, M. E. Mejorar la gestión directiva en la escuela. Buenos Aires: Granica.

GORE, E. (2007).

"El director de escuela como gestor del cambio". En: Gvirtz, S. y de Podestá, M. E. Mejorar la gestión directiva en la escuela. Buenos Aires: Granica.

GVIRTZ, S. (2005).

Mejorar la escuela. Capítulo 2. Ed. Granica.

GVIRTZ, S; GRINBERG, S; ABREGÚ V. (2008).

La educación ayer, hoy y mañana. El ABC de la pedagogía. Capítulos 3, 5 y 6. Buenos Aires: Aique.

POZNER, P. (2000).

Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa. Módulo 3. Buenos Aires: IIPE - UNESCO.

POZNER, P. (2000).

Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa. Módulo 1. Buenos Aires: IIPE - UNESCO.

POZNER, P. (2000).

Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa. Módulo 2. Buenos Aires: IIPE - UNESCO.

POZNER, P. (2000).

Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa. Módulo 3. Buenos Aires: IIPE - UNESCO.

POZNER, P. (2000).

Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa. Módulo 9. Buenos Aires: IIPE - UNESCO.

POZNER, P. (2000).

Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa. Módulos 6 y 7. Buenos Aires: IIPE - UNESCO.

SANTOS GUERRA, M. (1995).

La Evaluación: un proceso de diálogo comprensión y Mejora. Ediciones Aljibe, Málaga.

TAYLOR, J.

"Liderazgo en la escuela: el desafío de mantener el fuego sagrado". En: Gvirtz, S. y de Podestá, M. E. Mejorar la gestión directiva en la escuela. Buenos Aires: Granica.

TAYLOR, J.

"Liderazgo en la escuela: el desafío de mantener el fuego sagrado". En: Gvirtz, S. y de Podestá, M. E. Mejorar la gestión directiva en la escuela. Buenos Aires: Granica.

TORRES, R. M. (1998).

Repetición escolar: ¿Falla del alumno o falla del sistema?". En: Evaluación, Aportes para la Capacitación, Nº 1. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Documentos Internos Escuelas del Bicentenario "Repitencia" y "Promoción Asistida".

diseño tripla.com.ar