

## Curso: Cómo organizar nuestra escuela: claves para la gestión institucional

**Año: 2017**

**Horas Virtuales: 60 h**

**Autor: Juan Pablo Urrutia integrante del Equipo de Gestión Educativa (Coordinadora: Romina Campopiano).**

### **Fundamentación:**

El equipo directivo lleva adelante una tarea de gran complejidad frente al desafío de garantizar las condiciones institucionales y pedagógicas para hacer efectivo el derecho a la educación de niñas/os y jóvenes, y ofrecerles una educación inclusiva y de calidad. Esto exige el desarrollo de una multiplicidad de funciones y de requerimientos que tiene a su cargo, y frente a los cuales debe dar respuesta ¿Cómo organizar el tiempo para llevar adelante estas tareas? ¿Cómo construir equipos de trabajo con los docentes y llevar adelante el proyecto institucional? ¿Cómo optimizar las reuniones de trabajo? ¿Cómo mejorar la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa? Estas son algunas de las preguntas que frecuentemente se realizan los equipos directivos en su práctica cotidiana.

Desde el equipo de gestión educativa del INDF consideramos la gestión escolar como un proceso dinámico en el que las intervenciones que lidera y lleva adelante el equipo directivo tienen como propósito mejorar, en la institución que conduce, las condiciones necesarias para que las prácticas educativas que allí se despliegan atiendan a las necesidades en el aprendizaje. Esta mejora requerirá de una serie de pasos progresivos en el tiempo, hacia la búsqueda de un horizonte consensuado al interior de la institución.

Creemos que todas las prácticas son mejorables, y que la mejora no implica simplemente cambiar por completo las prácticas, sino introducir algunas modificaciones en las mismas. Para esto es necesario detectar las fortalezas de todos los actores que forman parte de la comunidad educativa, del trabajo en equipo, de poder construir y delimitar aquellos problemas considerados más relevantes en la institución a fin de diseñar y concretar en la práctica acciones que permitan resolverlos.

A través de este curso proponemos a los equipos directivos un espacio para abordar estos interrogantes y reflexionar sobre las dificultades que surgen en la gestión, en especial sobre aquellas tareas vinculadas con la

dimensión institucional-organizacional. Las actividades y tareas que proponemos en el desarrollo del curso están orientadas al trabajo sobre la propia práctica de la gestión, y a encontrar oportunidades para mejorarlas según las posibilidades y particularidades que ofrezca el contexto de cada institución. Para esto presentarán y utilizarán herramientas sencillas y prácticas que nos ayuden a pensar y a implementar propuestas con la intención de mejorar las tareas vinculadas con la gestión en su dimensión institucional.

Proponemos también un espacio de intercambio con los otros colegas participantes para poder socializar e intercambiar nuestros conocimientos, experiencias e interrogantes, convencidos de que ésta es una instancia que también contribuirá a enriquecer nuestro quehacer cotidiano en la gestión de nuestras escuelas.

### **Objetivos:**

Al final el curso se espera que los participantes puedan:

1. Identificar los problemas más importantes de la gestión en su dimensión institucional que surgen en el trabajo cotidiano del equipo directivo en la institución.
2. Utilizar herramientas prácticas y concretas para la elaboración de una propuesta de mejora que permita abordar alguno de los problemas identificados.
3. Desarrollar en la institución escolar la propuesta de mejora diseñada durante el curso.
4. Evaluar los logros y resultados obtenidos a partir de la implementación de dicha propuesta.

### **Contenidos:**

#### **Tema 1: La gestión escolar y sus dimensiones**

- La gestión escolar y la mejora escolar. Dimensiones de la gestión en las escuelas: pedagógico - didáctica; técnico – administrativa; organizacional – institucional; y comunitaria. Las características de cada dimensión y las principales tareas que las componen. La gestión pedagógico-didáctica posibilitada por una gestión institucional efectiva y eficaz, al servicio del aprendizaje de los estudiantes.

#### **Tema 2: Las funciones del equipo directivo en su dimensión organizacional – institucional**

- El uso del tiempo como primer aspecto clave para analizar la gestión institucional. La organización del tiempo y las tareas en la escuela. Tipos de tareas: a) importantes, b) urgentes, c) importantes y urgentes, d) no importantes ni urgentes. El análisis de las tareas que realiza el equipo directivo

en la escuela: ¿qué importancia tiene o se atribuye a cada una? Aspectos a considerar para la mejora del equilibrio en la atención de lo importante por sobre lo urgente.

- El equipo directivo y la conducción de los equipos de trabajo. Características y diferencias entre el grupo y el equipo de trabajo. El lugar del conflicto en el funcionamiento del equipo. Consideraciones para la construcción de los equipos de trabajo en la escuela.
- El proceso de delegación de tareas: la descripción de tareas, acuerdo de los compromisos asumidos y seguimiento de su realización. Consideraciones a tener en cuenta en cada uno de sus momentos. Sugerencias para la planificación de la delegación. El empoderamiento de los docentes a partir de la delegación de tareas.
- Reuniones efectivas. Tipos de reunión según su objetivo y finalidades. Criterios y sugerencias para su planificación y conducción. La comunicación en la escuela. Circuitos formales e informales. Pautas para lograr una comunicación efectiva según el objetivo de la misma.

### **Tema 3: Aspectos básicos para una planificación estratégica**

- Principios básicos y características de la planificación estratégica; sus diferencias con el modelo normativo. Etapas de la planificación estratégica: definición del estado de situación actual; formulación de los objetivos y resultados esperados; planificación de las acciones; implementación y monitoreo; evaluación de logros y resultados.

### **Bibliografía:**

#### **Obligatoria**

Documentos de trabajo, elaborados por el Equipo de Gestión Educativa para este curso:

- Clase 1: “Algunas consideraciones sobre la Gestión y sus dimensiones”
- Clase 2: “La organización del tiempo y el desarrollo de las tareas de gestión”
- Clase 3: “Los equipos de trabajo y la delegación de tareas”
- Clase 4: “Las reuniones de trabajo y los circuitos de comunicación”

- Clase 5: “Orientaciones para la elaboración del trabajo final”

### Complementaria

- Abregú, V. y Zinn, M. (2010). “Construyendo un espacio para la gestión en la escuela”. En Gvirtz, S. y Podestá, M. (comps) Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza. Buenos Aires: Granica.
- Anijovich, R. (2014). Gestionar una escuela con aulas heterogéneas. Buenos Aires: Paidós.
- Antúnez, S.; Gairín, J. (1996). La organización escolar. Práctica y fundamentos. Barcelona: Grao
- Apel, T.; González, M. T.; Rodríguez, M. E.; Harf, R.; Azzerboni, D. (1999). Organización institucional. Ideas, propuestas y experiencias. Buenos Aires: Noveduc.
- Blejmar, B. (2013). El lado subjetivo de la gestión. Buenos Aires: Aique.
- Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Carriego, C. (2005). Mejorar la Escuela. Una introducción a la gestión pedagógica en la educación básica. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica
- Frigerio, G., Poggi, M. Tiramonti, Aguerro, I. (1992). Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires: Troquel.
- Fullan M. y Hargreaves A. ( 1999). Escuelas Totales. En *La escuela que queremos, los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Harf, R.; Azzerboni, D. (2010). Estrategias para la acción directiva. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires. Aique.
- Romero, C. (2006). Hacer de una escuela una buena escuela. Evaluación y mejora de la gestión escolar. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.

### Criterios de Evaluación:

Para la aprobación del módulo se tendrán en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- Nivel de participación en los espacios virtuales de intercambio, realizando al menos una intervención en cada una de las actividades propuestas.
- Aplicación de las dimensiones de análisis para reflexionar sobre la propia práctica de gestión.
- Aplicación de las categorías de análisis para la diferenciación de acciones urgentes e importantes.
- Explicitación de una propuesta de mejora a través del diseño de un plan de trabajo.

Los instrumentos a utilizar para la evaluación serán los siguientes:

- Actividad de participación en el espacio virtual de intercambio (foro).
- Las producciones individuales obligatorias especificadas en cada clase.
- El trabajo final integrador.

### **Régimen de aprobación:**

Para aprobar el curso se espera que los cursantes:

- Lean todas las clases y los materiales obligatorios.
- Participen obligatoriamente en el Foro de Presentación correspondiente a la clase 1.
- Realicen las 4 actividades parciales obligatorias cumpliendo con los criterios de evaluación.
- Envío en tiempo y forma de las actividades obligatorias solicitadas.
- Presenten el trabajo final cumpliendo con los criterios de evaluación. El trabajo final debe ser una producción original e individual del cursante.

La calificación final se determina a partir del desempeño en todas las actividades obligatorias realizadas durante el curso. Los cursos se aprueban con un mínimo de 4 (cuatro) puntos.