

**ESCUELAS**  
DEL BICENTENARIO

### **Área de Gestión**

A Través de la gestión escolar, se espera que los alumnos logren los cuatro pilares de la educación (J. Delors): aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y a ser, y que los docentes dentro del aula y de todos los espacios institucionales, a través de las prácticas y estrategias, hagan efectivos los objetivos propuestos por la escuela, superando la mera enunciación, buscando alcanzar mejoras profundas y perdurables en el tiempo.

#### **Objetivo General**

Mejorar la gestión para alcanzar prácticas pedagógicas e institucionales, que conduzcan al logro de la calidad educativa, para toda la población de la institución escolar.

#### **Objetivos específicos**

- Lograr el compromiso de las partes que interactúan en el sistema escolar para procurar acciones que favorezcan la mejora continua.
- Articular las distintas acciones que se realizan en la Institución en un plan de mejora y ordenarlas a la realización de la visión y misión propuesta.
- Generar un sistema de gestión que permita generar indicadores para el monitoreo y la mejora.
- Profundizar sobre la cultura de la gestión para la mejora y la transformación.

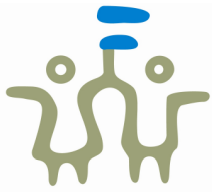
#### **Metas de logros y cronograma de acción:**

El área de gestión buscará fortalecer el liderazgo del director, principalmente su mirada como referente pedagógico institucional, como articulador de la gestión humana y como garante de la justicia educativa al interior de la escuela.

#### **Los productos que el área pretende generar al interior de cada escuela son:**

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

#### **Las competencias que se pretenden construir al interior de la organización escolar son:**



## ESCUELAS

DEL BICENTENARIO

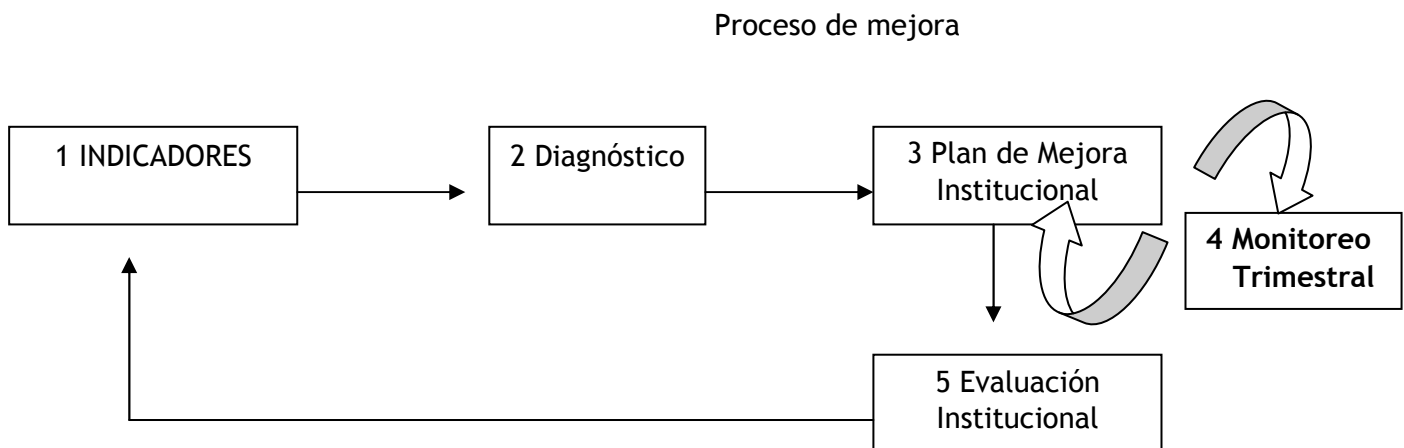
- ◆ Capacidad de la dirección para generar una organización escolar, al servicio de un aprendizaje de calidad para todos los alumnos.
- ◆ Capacidad de trabajo en equipo, que facilite el proceso de enseñanza - aprendizaje y permita la producción de conocimientos al interior de la institución.
- ◆ Capacidad de la dirección para articular con otros referentes organizacionales de la comunidad.

Las capacidades instaladas que se pretende dejar en cada distrito a través de los coordinadores locales son:

- ▶ 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.

Procesos de intervención en las escuelas:

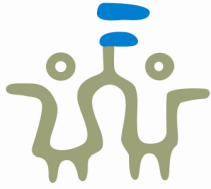
La modalidad de intervención es a través de un esquema cíclico que se espera sea espiralado y ascendente. Consta de los siguientes pasos:



Etapas del proceso en meses:

**Diciembre – Marzo**

**Plan de mejora como instancia de institucionalización.**



## ESCUELAS

DEL BICENTENARIO

### I etapa

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.

### Abril – octubre

#### **Implementación del Plan de Mejora.**

##### II etapa

1. Implementación del Plan de Mejora. Monitoreo del mismo.
2. Evaluación de los indicadores. Monitoreo y mejora de los indicadores.
3. Sistema curricular articulado de acuerdo a la definición del perfil del alumno.
4. Sistema de capacitación Institucional. Captar deficiencias. Propuestas de mejora.
5. Desarrollo del Programa de Formación Mensual para coordinadores, directivos y supervisores.

### Noviembre - Diciembre

#### **La Evaluación Institucional**

##### III etapa

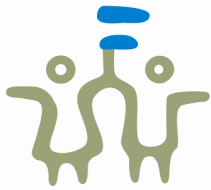
1. Importancia de la realización de un plan de evaluación institucional.
2. Construcción de las encuestas y de la modalidad de implementación
3. Aplicación y tabulación de la evaluación institucional.
4. Análisis y comunicación de los resultados.

### Febrero – Diciembre (2do y 3er. año de intervención)

#### **La Retroalimentación. Protocolarización**

##### IV etapa

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)



## ESCUELAS DEL BICENTENARIO

### Líneas de acción

Se trabajará con la capacitación de los coordinadores locales y con los directores.

El modelo de gestión deberá ser el mismo proyecto, que actúa como referente. Los actores del proyecto son el espejo del trabajo en equipo, que debe realizar el director en su institución.

La comunicación se vehiculiza a través de los coordinadores locales con los directivos y de los directivos a los docentes y no docentes.

### **Los pasos de la intervención escolar serán:**

#### **CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

- Noviembre:
  1. Capacitación a los coordinadores específica acerca de su rol
  2. Inducción al proyecto a directivos y supervisores.
  3. Capacitación en técnicas de gestión efectiva a coordinadores, directores y supervisores.

#### **Documento interno:** (Vota, A.; Campopiano, R.) *¿Por qué y para qué la gestión escolar?*

- Diciembre:
  1. Acompañamiento en la comunicación del proyecto a las escuelas y del trabajo de la gestión
  2. Acompañamiento para la aplicación de la grilla de indicadores de gestión.
    - ▶ Toma de datos
    - ▶ Recopilación.
    - ▶ Primer informe
  3. Construcción del diagnóstico institucional.
  4. Construcción compartida con los coordinadores locales y los directivos de la misión y visión.

#### **Documento interno:** Gvirtz, S.; *¿Qué es una buena escuela?*

#### **CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

- Febrero:

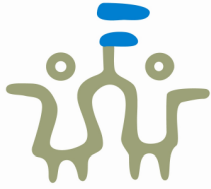
Construcción del plan estratégico. Capacitación, seguimiento y acompañamiento, monitoreado por los coordinadores locales.

#### **Documento interno;** Gvirtz, S. y otros: *Gestionar la Mejora Escolar*. Udesa

#### **APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

- Marzo – Octubre:

Seguimiento del cumplimiento del plan estratégico a cargo de los coordinadores locales. Búsqueda de construcción de equipos de trabajo.



## ESCUELAS

DEL BICENTENARIO

Reforzar el liderazgo didáctico del director.

Monitorear el avance de los índices de aprobados y desaprobados por curso.

### Documentos internos:

Zagdanski, D. **Apuntes sobre la Repitencia.**

Zagdanski, D. **Pensando la promoción asistida.**

Vota, A. **Aplicaciones de la promoción asistida.**

Zagdanski, D. **Presentación sobre evaluación.**

Vota, A. **Conformando equipos de trabajo.**

### EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Octubre - Noviembre:
  1. Evaluación del plan estratégico. Pautas del cumplimiento del mismo. Monitoreo externo a cargo del Coordinador general de gestión.
  2. Construcción del plan de evaluación institucional.
  3. Implementación de la evaluación Institucional.

### Documentos internos:

Vota, A. **Presentación sobre evaluación institucional.**

### REELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Febrero - diciembre II y III año de aplicación. Se reinicia el ciclo. A partir del diagnóstico y la evaluación institucional, revisión visión, misión y elaboración del plan estratégico.
- Comienza la protocolarización de los procesos.
- Se reinicia el ciclo de la mejora continua.

## Programa de Capacitación para Directivos

### Proyección anual.

#### Objetivo:

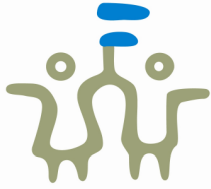
Generar un espacio teórico - práctica, que permita perfilar el rol directivo teniendo en cuenta los nuevos escenarios educativos, actuando como líder pedagógico dentro de su establecimiento escolar.

#### Temas:

- Gestión como mirada.... De las percepciones a los indicadores.
- Gestión como proceso de autoridad democrática....Del autoritarismo a la anomia y de la anomia al consenso.
- Gestión como mejora.... De la naturalización de los problemas al conflicto y del conflicto a la mejora.
- Gestión como gesta...como posibilidad de hacer que las cosas sucedan...las que pueden suceder.

**PRIMERO / SEGUNDO AÑO**

### **I Proyecto Escuelas Bicentenario.**



## ESCUELAS DEL BICENTENARIO

*Escuelas del Bicentenario puede comprometerse a servir como respuesta creativa a los imperativos de equidad y calidad que demanda el sistema educativo argentino. Proyecto Escuelas del Bicentenario*

- Inducción al proyecto Escuelas Bicentenario
- Realidades escolares en contextos de vulnerabilidad.
- Posibilidades de mejora. Cambio coyuntural y cambio estructural.
- Justicia y equidad educativa. Niveles
- Actitudes frente a las posibilidades de mejora.

### Modo de Implementación:

- Jornadas para Directores, supervisores y coordinadores. Noviembre. Responsable: Equipo EB
- Jornadas para cada escuela de presentación del proyecto Diciembre / febrero. Responsable: Coordinador de Gestión y coordinadores locales.
- Trabajar los textos de encuadre general a lo largo de todo el año. Se realizarán encuentros de encuadre y reflexión sobre los textos generales.

### Bibliografía:

- Proyecto de Bicentenario.
- Duchatzky, S. Hilos artesanales de composición social. Notas sobre la relación escuela y subjetividades.
- Duchatzky, S. Chicos en Banda.
- Duchaysky, S. Maestros Errantes.
- Gvirtz, S. Mejorar la escuela.
- Documento interno
- Gvirtz, S. Mejorar la Gestión Directiva, Ed. Granica, 2005
- Gvirtz, S. Mejorar la escuela, Ed. Granica, 2005

## II Planificación de la Mejora Escolar

*Muchas veces pasamos de una actividad a la otra de forma automática.*

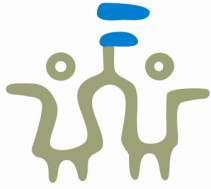
*Nuestra vida se vuelve automática. De vez en cuando nos preguntamos*

*si lo que hacemos tiene sentido. Más que un reloj, necesitamos una brújula.*  
*Stephen Covey*

- Herramientas para la gestión
- Los Indicadores. Su construcción
- Diagnóstico de mejora.
- El Plan Estratégico y la gestión
- Autoevaluación y Mejora escolar

### Modo de Implementación:

- Jornadas para Directores, supervisores y coordinadores. . Responsable: Equipo EB



## ESCUELAS

DEL BICENTENARIO

- Jornadas para cada escuela de presentación del proyecto. Diciembre Responsable: Coordinador de gestión y coordinadores locales

### Bibliografía:

- Apuntes para la Mejora Escolar. Compilado de autores. UdeSA.
- Aguerrondo, I. (2001) "La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales", Universidad de Quilmes
- Fundación Compromiso, "Escuelas por el Cambio", Editorial Granica.
- Mejorar la gestión directiva. Silvina Gvirtz
- Documento interno

### III El Rol Directivo / Agenda del director

- Tipos de liderazgo.
- La democracia y la crisis de los liderazgos
- Autoridad y autoritarismo
- Modelos de conducción efectivas
- La persona del director
- Víctimas y protagonistas. Creatividad y liderazgo
- Reinstitutionalización de la escuela y del director como líder democrático

### Modo de implementación:

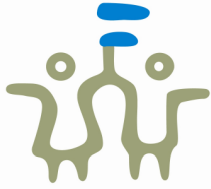
- Capacitación con los coordinadores y directores. Abril – mayo. Responsable: coordinador en gestión
- Un encuentro de supervisión de la marcha de la construcción del plan estratégico.
- Seguimiento semanal del plan estratégico a cargo del Coordinador.
- Presentación de informe mensual. Comunicación semanal / quincenal Responsable: Coordinador local.

### Bibliografía:

- Manuel Álvarez, "El liderazgo de la calidad", Ed. Escuela Española. Cap. 3, 4 y 5.
- Juan C. Tedesco, "Desafíos de las reformas educativas en América Latina"
- Silvina Gvirtz y María Eugenia Podestá (Compiladoras), "Mejorar la gestión directiva en la escuela", Ed. Granica, I Parte "Herramientas para la Gestión"
- Rosa Famularo y Mónica Giardina, El director como sujeto socio - histórico

### IV Rendimiento interno. Repitencia. Seguimiento de los indicadores de gestión

- 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.



## ESCUELAS DEL BICENTENARIO

### **Modo de implementación:**

- Capacitación con los coordinadores y directores. Julio – agosto. Un encuentro de capacitación. Responsable: coordinador en gestión
- Un encuentro de supervisión de la marcha de la construcción del plan estratégico.
- Seguimiento semanal del plan estratégico a cargo del Coordinador.
- Presentación de informe mensual. Comunicación semanal / quincenal Responsable: Coordinador local.

### **Bibliografía:**

- Gvirtz, S. (2006) Mejorar la escuela, Buenos Aires, Granica
- Documentos internos

### **V Evaluación y Evaluación Institucional**

*Una vida sin conciencia no merece ser vivida  
Sócrates*

- Tipos de evaluación
- Evaluación institucional. ¿Por qué y para qué?
- Esquizofrenias Institucionales
- Tipos de evaluación institucional
- Mejora continua a partir de la evaluación institucional

### **Modo de implementación:**

- Capacitación directores y coordinadores. Septiembre - octubre. Responsable: Coordinador de gestión
- Seguimiento semanal con informe de aplicación e implementación Responsable: Coordinador local

### **Bibliografía:**

Autores Varios, Escuelas por el Cambio, Ed. Granica.

Santos Guerra, M. (1995). La Evaluación: un proceso de diálogo comprensión y Mejora. Ediciones Aljibe, Málaga.

Carriego, C. (2005). Mejorar la escuela. Una introducción a la gestión pedagógica de la educación básica. Fondo de Cultura económica, México.

Documento interno

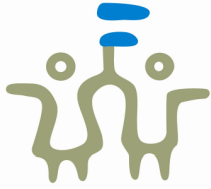
### **VI CIERRE DEL AÑO.**

*Los seres humanos son animales que hacen promesas.  
Friedrich Nietzsche*

- Evaluación del proyecto
- Foda de la implementación del proyecto
- Pautas para la mejora.

### **Modo de implementación:**





## ESCUELAS

DEL BICENTENARIO

- Un encuentro de evaluación con coordinadores y directores por cada escuela. Octubre - noviembre
- Una evaluación por cada ciudad con cada coordinador. Octubre - noviembre
- Fijación de pautas para la mejora para el siguiente año. Diciembre  
Responsable: Coordinador de gestión.

### **SEGUNDO / TERCER AÑO**

## **VII Trabajo en Equipo**

*Quando las costumbres son suficientes,  
las leyes son innecesarias.  
Quando las costumbres son insuficientes,  
las leyes son imposibles de imponer.*

*Emile Durkheim*

- Individualismo e individualidad
- El equipo como optimizador de recursos
- Modelos mentales. Modelo del aprendizaje mutuo.
- Sumar ayuda a multiplicar, restar a dividir
- Que hacer con los que no se suman al equipo.

### **Bibliografía:**

Blejmar, B. (2005) Gestionar es hacer que las cosas sucedan, Buenos Aires, Novedades Educativas.

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

Farjat, L. "Gestión Educativa Institucional", Editorial Lugar, Cap. V al VII.

Documentos internos

### **Modo de implementación:**

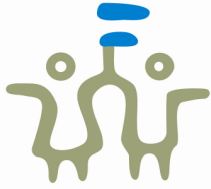
- Capacitación con los directores y coordinadores.  
Marzo - abril Responsable: Coordinador de gestión
- Seguimiento semanal de los proyectos y plan estratégico  
Responsable: Coordinadores locales.
- Presentación de informe mensual:  
Responsable: Coordinador local

## **VIII: 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.
- Reuniones de padres.

### **Bibliografía:**

Kofman, F (2003) "Metamanagement I y III", Buenos Aires, Granica



## ESCUELAS

DEL BICENTENARIO

Módulos de la publicación del IPE (2000) "Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa". Módulo 4: Comunicación.

### **Modo de implementación:**

- Capacitación con los directores y coordinadores.  
Mayo – Junio. Responsable: Coordinador de gestión – Coordinador local
- Seguimiento semanal de los proyectos y plan estratégico  
Responsable: Coordinadores locales.
- Presentación de informe mensual:  
Responsable: Coordinador local

### **IX CLIMA ESCOLAR**

"Rara vez la calidad de la educación en una escuela, va más allá de la calidad de los vínculos que se establecen en ella" Ruth Harff

- Apuntes para la lectura institucional
- Conflictos, problemas y dilemas
- Grados de conflictividad. Ejes potenciales de conflictos
- Organigrama y la distribución de las responsabilidades.
- Capacidades existentes. Características y distribución..
- Resolución de conflictos y rol directivo.
- Comunicación e información. Tipos y distribución de la comunicación

### **Bibliografía:**

Hidalgo, Carmen Gloria. Comunicación interpersonal. Programa de entrenamiento en habilidades sociales, Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992.  
Luhmann, Niklas, Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo, México DF  
Stryhorn, Joseph Jr, Como dialogar de forma constructiva, biblioteca Deusto de desarrollo profesional, España, Ediciones Deusto, 1992.

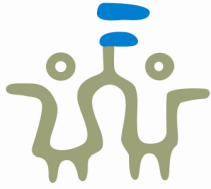
### **Modo de implementación:**

- Capacitación con los directores y coordinadores.  
Julio – Agosto. Responsable: Coordinador de gestión – coordinador local
- Seguimiento semanal de los proyectos y plan estratégico  
Responsable: Coordinadores locales.
- Presentación de informe mensual:  
Responsable: Coordinador local

### **X Evaluación y Evaluación Institucional**

*Una vida sin conciencia no merece ser vivida*  
*Sócrates*

- Tipos de evaluación. Evaluar tipos de evaluaciones implementadas durante el año anterior. Revisar concepciones pedagógicas y resultados en la mejora de los aprendizajes.
- Evaluación institucional. Resultados obtenidos. Nuevas metas
- Nuevos desafíos a partir de la evaluación institucional.



## ESCUELAS DEL BICENTENARIO

### **Modo de implementación:**

- Capacitación directores y coordinadores.  
Septiembre - octubre. Responsable: Coordinador de gestión – coordinadores locales
- Seguimiento semanal con informe de aplicación e implementación  
Responsable: Coordinador local

### **Bibliografía:**

Autores Varios, Escuelas por el Cambio, Ed. Granica.

Santos Guerra, M. (1995). La Evaluación: un proceso de diálogo comprensión y Mejora. Ediciones Aljibe, Málaga.

Carriego, C. (2005). Mejorar la escuela. Una introducción a la gestión pedagógica de la educación básica. Fondo de Cultura económica, México.

Documento interno

## **XI Manual de Calidad. Protocolos para la gestión**

*Los cambios son inevitables...la mejora es opcional...  
Cambiar y hacerlo en una dirección de mejora,  
requiere en cualquier caso una condición necesaria:  
tener claro en que mundo vivimos y elegir que mundo  
queremos.*

*Nieves Blanco*

- Cultura de la improvisación y de la burocracia
- Importancia de la acción y de la constancia de la acción
- Beneficios y peligros
- Necesidad de pensar en la continuidad del proyecto
- Construcción de protocolos necesarios y efectivos
- Protocolos de seguridad

### **Modo de implementación:**

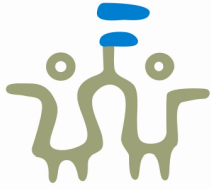
- Capacitación directores y/o coordinadores. Transversalmente en distintos meses.  
Responsable: Coordinador de gestión – coordinadores locales.
- Seguimiento de implementación y aplicación semanal. Presentación de informe mensual.  
Responsable: Coordinador local

## **XII CIERRE DEL AÑO.**

*Los seres humanos son animales que hacen promesas.  
Friedrich Nietzsche*

- Evaluación del proyecto
- Foda de la implementación del proyecto
- Pautas para la mejora.

### **Modo de implementación:**



## ESCUELAS

DEL BICENTENARIO

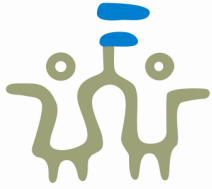
- Un encuentro de evaluación con coordinadores y directores por cada escuela. Octubre - noviembre
- Una evaluación por cada ciudad con cada coordinador. Octubre - noviembre
- Fijación de pautas para la mejora para el siguiente año. Diciembre  
Responsable: Coordinador de gestión – coordinadores locales.

### **Buscamos generar:**

- Liderazgos positivos y efectivos
- Trabajo en equipo
- Respuestas efectivas a las problemáticas institucionales
- Capacidad de acción y de cambio permanente
- Protocolarización de los parámetros de calidad educativa
- Protocolarización de las líneas de acción ante emergencias

### **Bibliografía General:**

- Abregú, V. (2006) "¿Es posible una planificación estratégica en la escuela?", Buenos Aires, Universidad de San Andrés
- Aguerrondo, I. (2001) "La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales", Universidad de Quilmes
- Blejmar, B (2005) Gestionar es hacer que las cosas sucedan, Buenos Aires, Novedades Educativas
- Borghesi, M (2002) "El sujeto ausente", Madrid, Encuentro
- Covey, S (1995) "Los siete hábitos de las personas altamente efectivas", Buenos Aires, Paidós
- Covey, S (2002) "Primero lo primero", Buenos Aires, Paidós
- Etkin, J y Schvarstein, L. (1997) "Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio", Buenos Aires, Paidós.
- Frigerio, G. y Poggi, M (2000) Las instituciones educativas, Cara y ceca, Buenos Aires, Troquel
- Hargreaves, A (1995) "Profesorado, cultura y posmodernidad", Madrid, Morata
- Jabif, L (2006) "Liderando la institución educativa: Casos y lecciones aprendidas", Buenos Aires: Udesa
- Gvirtz, S. (2006) Mejorar la escuela, Buenos Aires, Granica
- Kofman, F (2003) "Metamanagement I y III", Buenos Aires, Granica
- O´Toole, J. (1996) El liderazgo del cambio, México, Prentice may Hispanoamericana.
- Pozner, P (1995) "El director como gestor de aprendizajes, Buenos Aires", Aique.



## ESCUELAS

DEL BICENTENARIO

- Romero, C. (2006) Autoevaluación y mejora escolar. Romero, C, Buenos Aires, Universidad de San Andrés.
- Módulos de la publicación del IPE "Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa":

Módulo 1: Desafíos de la Educación

Módulo 2: Gestión Educativa estratégica

Módulo 3: Liderazgo

Módulo 4: Comunicación

Módulo 5: Delegación

Módulo 6: Negociación

Módulo 7: Resolución de Problemas

Módulo 8: Anticipación

Módulo 9: Trabajo en Equipo

Módulo 10: Participación y demanda educativa