

UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO PROFESIONAL DE DIRECTIVOS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS Y RESULTADOS EDUCATIVOS

Postítulo en Conducción y Gestión Educativa

-2011-

**Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba
Secretaría de Educación
Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa
Dirección General de Planeamiento e Información Educativa**

RESUMEN

En atención al compromiso de atender a la mejora permanente tanto de los procesos como de los resultados educativos, en el año 2009 se crea en la provincia de Córdoba- a través del *Decreto Provincial N° 1081*- el Instituto Superior de Formación para la Gestión y Conducción Educativa, en vistas a la jerarquización profesional de los docentes y de los equipos de conducción. El organismo se orienta, entonces, a diseñar e implementar acciones de capacitación, actualización y perfeccionamiento continuo, tanto para los equipos de dirección y supervisión de todos los niveles y modalidades del sistema educativo provincial, como para los aspirantes a desempeñar esas funciones.

En este marco, y para el logro de los propósitos establecidos, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, a través de la Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa, diseña y pone en marcha el *Postítulo en Conducción y Gestión Educativa*, a fin de de generar una formación que promueva una mirada de la conducción y la gestión con una visión política, social y cultural.

1. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, a través de sus diferentes programas y proyectos, pretende dar respuesta a lo que establece la *Ley Nacional de Educación*, esto es, garantizar “*el acceso de todos/as los/as ciudadanos/as a la información y al conocimiento como instrumentos centrales de la participación en un proceso de desarrollo con crecimiento económico y justicia social*”, y que refrenda la *Ley de Educación Provincial N° 9870*, al expresar- en su Artículo 1°- que “*La educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social garantizado por el Estado*” y que “*La educación se constituye en política de Estado prioritaria para contribuir a la construcción y desarrollo de una sociedad justa, reafirmar la soberanía e identidad nacional, profundizar el ejercicio de la ciudadanía democrática, respetar los derechos humanos y libertades fundamentales y fortalecer el desarrollo cultural, económico y social de la Provincia*”.

Esta exigencia implica atender la mejora permanente tanto de los procesos como de los resultados educativos. Se sostiene, por lo tanto, la idea de que la igualdad educativa tiene que estar asociada a la calidad. Por ello, se trata de enfatizar y promover estrategias pedagógicas e institucionales destinadas a lograr mayor inclusión, retención, promoción, calidad y terminalidad de los estudios.

La búsqueda permanente de la optimización de procesos y resultados supone -entre otras cuestiones- una gestión del sistema educativo que brinde las condiciones institucionales que permitan cumplir con los fines y objetivos de la política educativa nacional y provincial. Resulta entonces imprescindible impulsar acciones de desarrollo profesional destinadas específicamente a los responsables de acompañar dichos procesos y resultados en la conducción y gestión de las instituciones escolares.

Consecuente con ello, a través del *Decreto Provincial N° 1081* del año 2009, se crea en la Provincia de Córdoba el Instituto Superior de Formación para la Gestión y Conducción Educativa, con el objeto de atender uno de los ejes prioritarios de la política educativa provincial: la jerarquización profesional de los docentes y de los equipos de conducción. En este sentido, serán sus objetivos:

- Delinear e implementar acciones de capacitación, actualización y perfeccionamiento continuo, tanto para los equipos de dirección y supervisión que en la actualidad atienden la gestión de más de cuatro mil centros educativos de todos los niveles y modalidades del sistema educativo provincial, como para los aspirantes a desempeñar esas funciones.
- Desarrollar líneas de investigación y extensión en el campo de la gestión educativa y escolar.
- Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Anual del Instituto, en el marco de los lineamientos del Plan Educativo Provincial.

La actualización y formación continua del personal de supervisión y directivo es el propósito fundamental de dicho Instituto, lo que implica el diseño e implementación de diferentes programas y acciones tendientes a su desarrollo profesional. En este marco, y para el logro de los propósitos establecidos, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, a través de la Subsecretaría de Promoción de

Igualdad y Calidad Educativa, ha diseñado y puesto en marcha el *Postítulo en Conducción y Gestión Educativa*.

La primera oferta se realiza en agosto de 2010, para preinscripción a la carrera a través de la página web de la Subsecretaría. En esa oportunidad se anotaron 3.312 docentes, directivos y supervisores de todos los niveles y modalidades; que se desempeñan en instituciones de gestión estatal y privada de toda la provincia.

Con esta sorprendente cifra inicial se programa el armado de dos cohortes, las cuales iniciarían el cursado en los meses de septiembre y octubre del mismo año. Se organizaron, en función de la demanda, un total de 17 sedes a saber: 6 sedes en Capital, 2 sedes en Cruz del Eje, 3 en Río Cuarto, 2 en San Francisco, 1 en Villa Dolores y 3 en Villa María.

El cupo de las sedes del interior fue cubierto completamente. En el caso de Capital se procedió a sorteo, quedando un remanente que cursaría en 2011.

Ambas cohortes concluyeron el cursado en marzo de 2011. Las instancias evaluativas finales se llevaron a cabo en abril y mayo de este mismo año. De un total de 1.621 cursantes egresaron 844 docentes.

La Cohorte 2011 se integró con los preinscriptos de Capital que no pudieron acceder a la cohorte 2010. Los 408 confirmados se repartieron en 5 divisiones. A ellos se han reincorporado además 127 docentes de la cohorte anterior que no pudieron completar la carrera con su grupo.

Esta cohorte finalizará el cursado en el mes de septiembre y las instancias evaluativas finales concluirán en el mes de noviembre. En el mes de diciembre se concretará el egreso de la segunda promoción del Postítulo.

2. LOS DESAFÍOS DE LA CALIDAD EDUCATIVA COMO MARCO DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

En el marco de las nuevas condiciones políticas, sociales y culturales, los sistemas educativos buscan adecuar su oferta a diversas necesidades y demandas. Los educadores se encuentran hoy ante el desafío de promover en los sujetos el desarrollo de capacidades que les permitan desenvolverse de manera autónoma en la gestión del propio proyecto de vida, en una sociedad que está en permanente cambio y evolución. En este sentido, los sistemas educativos asumen su condición de instrumento esencial de las políticas sociales, planteando la búsqueda de respuestas efectivas a los nuevos retos provenientes de los requerimientos del trabajo, la ciencia y la tecnología.

El desarrollo de una educación más democrática, justa e igualitaria requiere inmediatamente que todas las personas que tienen a su cargo la educación de niños, jóvenes y adultos reciban una formación de calidad que les permita atender sus necesidades en niveles de creciente excelencia. Para ello, es preciso avanzar hacia el desarrollo de políticas que sitúen a la calidad en el centro de los procesos educativos, lo cual implica un cambio cultural profundo de las organizaciones.

Una de las líneas argumentativas de la educación de calidad pone el foco en el impulso de acciones de desarrollo profesional de los equipos de conducción, gestión y supervisión educativa para mejorar el compromiso y las competencias que requiere el involucrar al colectivo docente en un proceso participativo, constante y permanente que busca elevar el nivel de logros de los aprendizajes. De acuerdo con esta línea de pensamiento, el papel de los directivos y supervisores es fundamental. Se requiere de ellos un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal de que la calidad de la educación es su responsabilidad. Conducir implica ampliar la mirada y preguntarse no sólo por los procedimientos, sino también por los objetivos que se persiguen y por las condiciones institucionales y políticas que determinan las posibilidades de cambio educativo que hoy resultan necesarias. Para ello, los equipos de gestión y supervisión necesitan alcanzar mayores grados de autonomía a fin de poder tomar decisiones en los ámbitos pedagógico, curricular, organizativo, y de funcionamiento y participación social y comunitaria. En este sentido, es necesario revisar y repensar los paradigmas que sostienen las prácticas de gestión, en vistas a la comprensión de lo que sucede en la complejidad de todo el sistema.

3. NUEVOS ESCENARIOS, NUEVOS MODOS DE INTERVENIR Y GESTIONAR

Las transformaciones que se están manifestando en las maneras de vivir, de convivir, de ser y estar en los diferentes espacios e instituciones – entre ellas, las escuelas- requieren nuevos modos de mirar y de intervenir en ellas. Es necesario volver a plantear sentidos, problematizar las acciones y las ideas que las sostienen, interrogar e interrumpir modos habituales de funcionamiento y de actuación. En estos nuevos contextos, los equipos de gestión (directiva y de supervisión) tienen un rol fundamental ya que son los encargados de contribuir en la recreación de las condiciones institucionales que faciliten y orienten la planificación educativa, su ejecución y evaluación.

Las tareas y competencias de los equipos de gestión aparecen cada vez más ligadas a la capacidad para conducir la totalidad de la organización desde una mirada que contemple la diversidad de las situaciones, culturas, representaciones, expectativas que se presentan en la vida institucional, a fin de poder generar intervenciones oportunas y pertinentes. En este sentido, es necesario revisar y repensar los paradigmas que sostienen las prácticas de gestión, para crear condiciones institucionales que favorezcan la enseñanza y el aprendizaje.

Conducir implica tener claridad sobre los objetivos y las metas, tanto de las políticas educativas como del Proyecto Institucional, para diseñar estrategias, estilos y formas de conducción y - mediante la gestión administrativa y pedagógica- ofrecer posibilidades de innovación y mejora, mediante el apoyo al trabajo de los docentes y de todos los que participan en la vida de la escuela.

Actualmente, se requiere avanzar en la construcción de una conducción y gestión educativa capaz de abrir las instituciones a un aprendizaje permanente, atendiendo las necesidades propias del contexto local, regional y provincial, y las que surgen de manera específica en cada una de las escuelas.

En este marco, la intención de la propuesta de *Postítulo en Conducción y Gestión Educativa* es generar una formación que promueva una mirada de la conducción y la gestión con una visión política, social y cultural. Teniendo en cuenta la complejidad de las funciones de los equipos de gestión y su fuerte protagonismo en las transformaciones de la dinámica de las instituciones, se hace necesaria la iniciación y/o continuidad de acciones de formación y actualización permanente que incidan de manera directa en el desempeño profesional de quienes asumen la tarea de conducción y gestión educativa.

Se aspira, así, a contribuir a una formación que posibilite el análisis y la reflexión sobre las problemáticas educativas que ocurren en las instituciones, la reconstrucción y análisis de las maneras de intervención, el replanteo de las creencias, concepciones y teorías. En consonancia con ello, el *Postítulo* se propone generar espacios para la teoría, la reflexión y el análisis de las prácticas de los supervisores y directores a través de diferentes modalidades de trabajo: talleres, estudio de casos, ateneos, mesas de discusión, grupos de estudio, entre otras.

4. OBJETIVOS Y CONTENIDOS

En el marco de una concepción que entiende la necesidad de poner énfasis en la tarea de gestión como apoyo a los procesos de mejora de la enseñanza y de los aprendizajes de los estudiantes, la propuesta de *Postítulo en Conducción y Gestión Educativa* se organiza en vistas al logro de los siguientes **objetivos**:

- ✓ Generar un espacio de análisis de los rasgos culturales y políticos de la contemporaneidad y sus repercusiones en el campo de la educación y de la escuela.
- ✓ Procurar un análisis de la institución escolar como construcción histórica, política y social, y de sus posibilidades de renovación.
- ✓ Promover el análisis y reflexión acerca del campo de intervención de los supervisores y directores, los modelos y prácticas de gestión, así como de los efectos y resultados de dichas prácticas en los procesos socioeducativos y pedagógicos.
- ✓ Fortalecer la formación en torno a la producción y utilización de información para el análisis de las situaciones educativas y la intervención institucional.
- ✓ Promover el intercambio de experiencias y la reconstrucción de conocimiento acerca de la gestión de las instituciones escolares y de su supervisión.

Una novedad en el cursado de esta carrera la constituye el Diseño Modular de los contenidos, en tanto “conjunto que puede ser recorrido independientemente de cualquier sistema y que procura un conocimiento o una habilidad precisa, cuyo grado de adquisición puede ser verificado por el propio beneficiario” (UNESCO, 1989). La modularización permite la combinación de los contenidos en redes o mallas, conformando así itinerarios de formación flexibles y pertinentes.

En cada uno de los módulos, se abordan conceptos y perspectivas teóricas en relación con las prácticas directivas y de supervisión, bajo formatos variados, Cada módulo culmina con un Taller de Integración en el cual se retoman los contenidos desarrollados a fin de establecer otras relaciones y articulaciones posibles.

MÓDULO	EJE	CONTENIDOS PREVISTOS
I	EDUCACIÓN: CONTEXTOS Y POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de la época actual y su impacto en los sistemas educativos y organizaciones escolares. • La complejidad de los sistemas educativos. Tendencias y modelos. • La dimensión ético-política de la educación y sus prácticas. • La ciudadanía como categoría política. • La educación como derecho humano y social: la igualdad educativa, equidad, calidad. Inclusión y exclusión. • La Educación como bien público. Leyes de Educación Nacional. • Valor público de la escuela. Mandato, visión y misión de la escuela.
II	GESTIÓN EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Institución y organización en educación. Modelos de organización. Nuevos formatos institucionales. • El supervisor y el directivo: conducción y gestión. Lo político, lo cultural y lo técnico. Autoridad y responsabilidad. Funciones y tareas. • La planificación y la evaluación como dispositivos para la acción. La construcción colectiva. • Marcos regulatorios y normativa. • Escuela, comunidad. Redes.
III	SUJETOS, CURRÍCULUM Y PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • La formación: modelos. • Currículum y proyecto educativo. Las prácticas escolares y pedagógicas. • Identidades, subjetividades. Biografías. Trayectorias. Identidad y trayectoria profesional: supervisores, directores, docentes. Identidad y trayectorias de los estudiantes. Perspectivas para su análisis. • Los modos de hacer y pensar de los docentes. • Culturas escolares. • Transmisión cultural y medios de comunicación. • Enseñanza y aprendizaje en entornos virtuales.
IV	SISTEMAS DE INFORMACIÓN, EVALUACIÓN, PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO Y TOMA DE DECISIÓN EN EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación y la información al servicio de la gestión. • Paradigmas de la evaluación. Enfoques cuantitativos y cualitativos. Dimensiones, categorías, indicadores sociales y educativos. • Sistema de información local, provincial, regional, nacional e internacional. • Evaluaciones institucionales. • La línea de base como herramienta en los procesos de auto evaluación.

CONCLUSIÓN

Tal como se señala en el documento *Desafío de la Educación* (IIPE-Argentina, Ministerio de Educación), un término apropiado para significar la reconceptualización y reconstrucción de las prácticas de la gestión educativa es el de *pilotear* y se lo justifica diciendo:

“ Pilotear una organización y llevarla a re-encontrar su sentido y su finalidad requiere, antes que nada, nuevas capacidades de sus gestores de modo que los habiliten a señalar nuevos horizontes, trazar trayectorias, desarrollar negociaciones, elaborar compromisos que reúnan a nuevos actores y liberar un quantum de capacidad creativa y de transformación (...) El arte del pilotaje reposa en saber- ser, saber-

hacer, saber-colaborar, saber-qué y cómo; y saber-cuándo y dónde (...) desafíos de la construcción de una “nueva profesionalidad” en la educación, profesionalidad que implica nuevos saberes de acción y de reflexión que abran el desarrollo de nuevas identidades institucionales, percepciones y prácticas...” (p.24)

BIBLIOGRAFÍA

A.A.V.V. *La modernización educativa y el nuevo contexto internacional*. Fundación SNTE. México, 1991.

BLEJMAR, B. *Puntuaciones necesarias para una supervisión eficaz*. En Revista Novedades Educativas N° 120. Buenos Aires, 2000.

GOBIERNO DE CÓRDOBA, FISCALÍA DE ESTADO, BOLETÍN OFICIAL. *Decreto 1081, Crean Instituto Superior de Formación para la Gestión y Conducción Educativa*. 1° Sección. AÑO XCVII - TOMO DXXXV - N° 151. Córdoba, Argentina, 2009. Recuperado el 3 de junio de 2011, de http://www.boletinoficialcba.gov.ar/archivos09_02/180809_decretos.pdf

GOBIERNO DE CÓRDOBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. SUBSECRETARÍA DE PROMOCIÓN DE IGUALDAD Y CALIDAD EDUCATIVA. INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN PARA LA CONDUCCIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA. *Postítulo en Conducción y Gestión Educativa*. Córdoba, Argentina, 2010. Recuperado el 3 de junio de 2011, de www.igualdadycalidadcba.gov.ar

IPE- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (ARGENTINA). *Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires.2000. Recuperado el 3 de junio de 2011, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>

POZNER, P. *El directivo como gestor de aprendizajes*. Aique. Buenos Aires. 1995.

UNESCO. *El enfoque modular en la enseñanza técnica*. OREALC, Santiago de Chile, 1988.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE PROMOCIÓN DE IGUALDAD Y CALIDAD EDUCATIVA
Proyecto: *Apuntes para una Memoria de Gestión*.

EQUIPO DE TRABAJO

Coordinación: Horacio A. Ferreyra

Edición de Contenidos: Silvia Vidales

Relato: Felisa Aguirre

Asistentes de producción: Claudio Barbero y Héctor Romanini