

**DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS
PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025**

**Módulo I
El Campo de Actuación para la
Innovación y el Cambio
Educativo**

Dra. Gladys López de Tur



LA SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN

EN LATINOAMÉRICA

S XXI

PREOCUPACIÓN

EDUCACIÓN COMO DERECHO
FUNDAMENTAL

EJERCICIO DE OTROS DERECHOS
HUMANOS

NO SOLAMENTE
INSERCIÓN ECONÓMICA

S XIX - XX

SISTEMA EDUCATIVO

FORMAR RECURSOS HUMANOS
PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN

PREPARACIÓN PARA
EL MUNDO DEL TRABAJO

PLANEAMIENTOS EDUCATIVOS

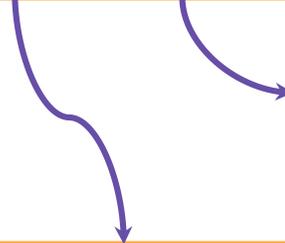


CENTRO



PERSONA TOTAL

PERSPECTIVA MÁS HUMANISTA



EL TRABAJO

HACEDORA DE SU FORMACIÓN

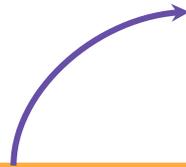


UN ELEMENTO DE SU VIDA EN SOCIEDAD

REFORMA DE LA EDUCACIÓN



ESPACIO RELEVANTE



AGENDAS SOCIALES DE LOS GOBIERNOS



CAMBIOS PROFUNDOS



ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

TRES GENERACIONES DE REFORMAS

1- DÉCADA DEL 80

Descentralización de los sistemas educ. transferencia de recursos a las provincias. mirando “hacia afuera”

2- DÉCADA DEL 90

Calidad de los procesos y los resultados “hacia adentro de las escuelas”.

Programas compensatorios y Sistemas de Evaluación.

3- INICIOS DEL S XXI

Efectividad de la escuela. “Hacia adentro y hacia afuera”
SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.

**LA EDUCACIÓN EN TODO EL MUNDO ESTÁ
ADAPTANDO SUS PRÁCTICAS Y CONTENIDOS A LA
LÓGICA DE :**

**LA FORMACIÓN CONTÍNUA
EL TRABAJO EN RED
LA EDUCACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNO**

LA ESCUELA FORTALECIDA → **Organizaciones
focalizadas en el aprendizaje**

↓
CENTRO DE INTEGRACIÓN SOCIAL

ETIMOLÓGICAMENTE

ESCUELA

DEL GRIEGO SCHOLE

DESCANSO, VOCACIÓN, OCIO, TIEMPO LIBRE

EL VOCABLO LATINO SCHOLA

- **OCIO CONSAGRADO AL ESTUDIO**
- **LUGAR EN EL QUE SE ENSEÑA**

LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO HA ALEJADO EN GRAN MEDIDA A LA ESCUELA ACTUAL DE AQUELLOS CONCEPTOS A LA VEZ QUE LA SOCIEDAD MISMA HA COMPLEJIZADO LA FUNCIÓN QUE TENÍA PRIMARIAMENTE.

ESCUELA



INSTITUCIÓN

MOLDE QUE "FORMA"
A LOS INDIVIDUOS

- FUERTE
- CAPAZ DE PRODUCIR INDIVIDUOS AUTÓNOMOS Y LIBRES, IGUALES E INTEGRADOS A LA SOCIEDAD.

HA PERDIDO SU CONSISTENCIA

ES UN ESPACIO DOTADO DE REGLAS Y RECURSOS

SUJETOS QUE LA HABITAN



ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN, DE
ARTICULACIÓN, DE PRODUCCIÓN
DE EXPERIENCIAS

¿CUÁL DEBERÍA SER EL PERFIL DEL DOCENTE EN ESTE SIGLO XXI?



- ¿CÓMO IGNORAR LA *IMPORTANCIA DE LA SOCIABILIDAD DEL DOCENTE* EN UNA ERA EN LA QUE LA SOLIDARIDAD Y LA CONVIVENCIA SOCIAL PARECEN EN PELIGRO?
- ¿CÓMO DEJAR DE LADO LA *MOTIVACIÓN Y LA CREATIVIDAD* TAN NECESARIAS PARA TRANSMITIR EL DESEO DE APRENDER?

ESCUELA



OBJETIVOS

**NO SIEMPRE COMPLEMENTARIOS
A VECES CONTRADICTORIOS**

- LA SOCIALIZACIÓN
- LA PERSONALIZACIÓN
- LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO
- EL ACCESO AL CAPITAL CULTURAL
- LAS COMPETENCIAS LABORALES
- LA FORMACIÓN DE CIUDADANOS CRÍTICOS. ETC



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

COMPETENCIA → VARIOS SIGNIFICADOS

- FORMACIÓN DOCENTE

- “POTENCIALIDADES, CAPACIDADES O CUALIDADES BÁSICAS QUE DEBERÍA TENER UNA PERSONA PARA EJERCER LA DOCENCIA CON EFICACIA EN CUALQUIER NIVEL DEL SISTEMA EDUCATIVO”

- CULTURA CLÁSICA GRIEGA → POTENCIALIDADES

- LENGUAJE LATINO ROMANO → VIRTUDES

- LINGÜISTA NOAM CHOMSKY → COMPETENCIA LINGÜÍSTICA

COMPETENCIA

**NO ES INNATA
SE ADQUIERE
SE FORMA
SE CONSTRUYE**

DESIGNAR UNA ESTRUCTURA
UN PROGRAMA INNATO QUE NOS
PERMITE DESARROLLAR EL
HABLA Y EL PENSAMIENTO

COMPETENCIAS DOCENTES



- NO SE FUNDAMENTAN EXCLUSIVAMENTE ➔ “SABER HACER”



- CONTEMPLAN CINCO DIMENSIONES DE LA EDUCACIÓN



- EL SER.
- EL CONOCER.
- EL SABER HACER.
- EL CONVIVIR.
- EL APRENDER A APRENDER

- ❖ -----UNA VISIÓN EXISTENCIAL Y HOLÍSTICA-----



“EN EL FUTURO EL DOCENTE DEJARÁ DE SER UN TRANSMISOR DE INFORMACIÓN- COMO LO ES PRINCIPALMENTE EN LA ACTUALIDAD- PARA CONVERTIRSE EN UN FACILITADOR QUE ENSEÑA A PENSAR, A SELECCIONAR E INTERPRETAR INFORMACIÓN, A RESOLVER PROBLEMAS Y A DESARROLLAR ACTITUDES DE COOPERACIÓN CON LOS DEMÁS.

PARA CUMPLIR CON ESTAS FUNCIONES NECESITARÁ REFORMULAR SUS COMPETENCIAS BÁSICAS”.

LOS ALUMNOS

NO SON OBJETO DE EDUCACIÓN

SON PROTAGONISTAS DE SUS PROPIAS EXPERIENCIAS

EXITOSAS O FRACASADAS

**PARA VER ESA REALIDAD ES NECESARIO
RECONSTRUIR LAS EXPERIENCIAS Y LOS SENTIDOS
QUE CONSTRUYEN LOS ACTORES.**

ACERCA DE LA CALIDAD

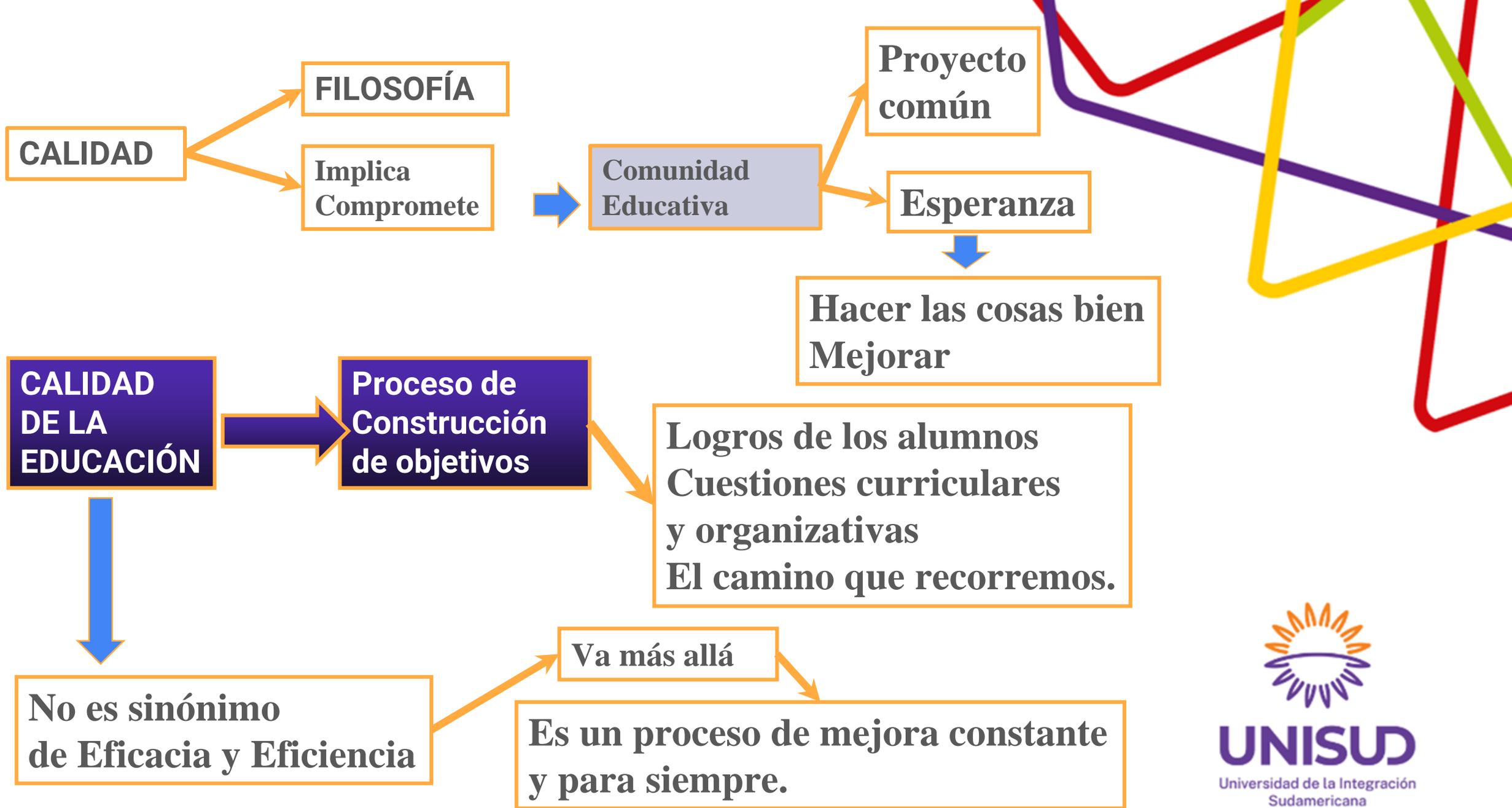
CALIDAD → LATIN QUALITAS - ATIS → **Clase o tipo**

CUALIDAD → ATRIBUTOS PROPIEDADES → ALGO ALGUIEN

SUPERIORIDAD EXCELENCIA → BONDAD DE ESA COSA

Cano y García → **CALIDAD** { TENDENCIA TRAYECTORIA PROCESO DE CONSTRUCCIÓN CONTINUA } → **MÁS QUE COMO RESULTADO**





LA CALIDAD, EN CONTRAPOSICIÓN A LA CANTIDAD, NO CONOCE LÍMITES PARA LLEGAR A SU PERFECCIÓN.

ES UN CAMINO QUE NO TIENE FIN, EN EL QUE SIEMPRE SE PUEDE IR MÁS LEJOS.

SIMILITUDES ENTRE LA DEFINICIÓN DE CALIDAD Y EL PROYECTO EDUCATIVO DEL CENTRO



“LA CALIDAD NO RADICA TANTO EN EL DOCUMENTO FINAL QUE SE REDACTA, COMO EN EL PROCESO DE DEBATE, DE DISCUSIÓN DE INTERESES COMUNES Y DE PUNTOS DE VISTA CONTRAPUESTOS QUE SE PRODUCEN DURANTE SU ELABORACIÓN.”

VERDADERA EDUCACIÓN

CONDUCE A LA
LIBERTAD

PERMITE QUE CADA
PERSONA ASUMA

CONSIDERACIONES E IDEALES

GUIARÁN SU EXISTENCIA

EQUIDAD EDUCATIVA

EMPEÑO

ESFUERZO

CREATIVIDAD

INICIATIVA

MÉRITO

**PROCURANDO QUE
ESTOS FACTORES**

MAYOR INCIDENCIA EN SUS
RESULTADOS DE APRENDIZAJE

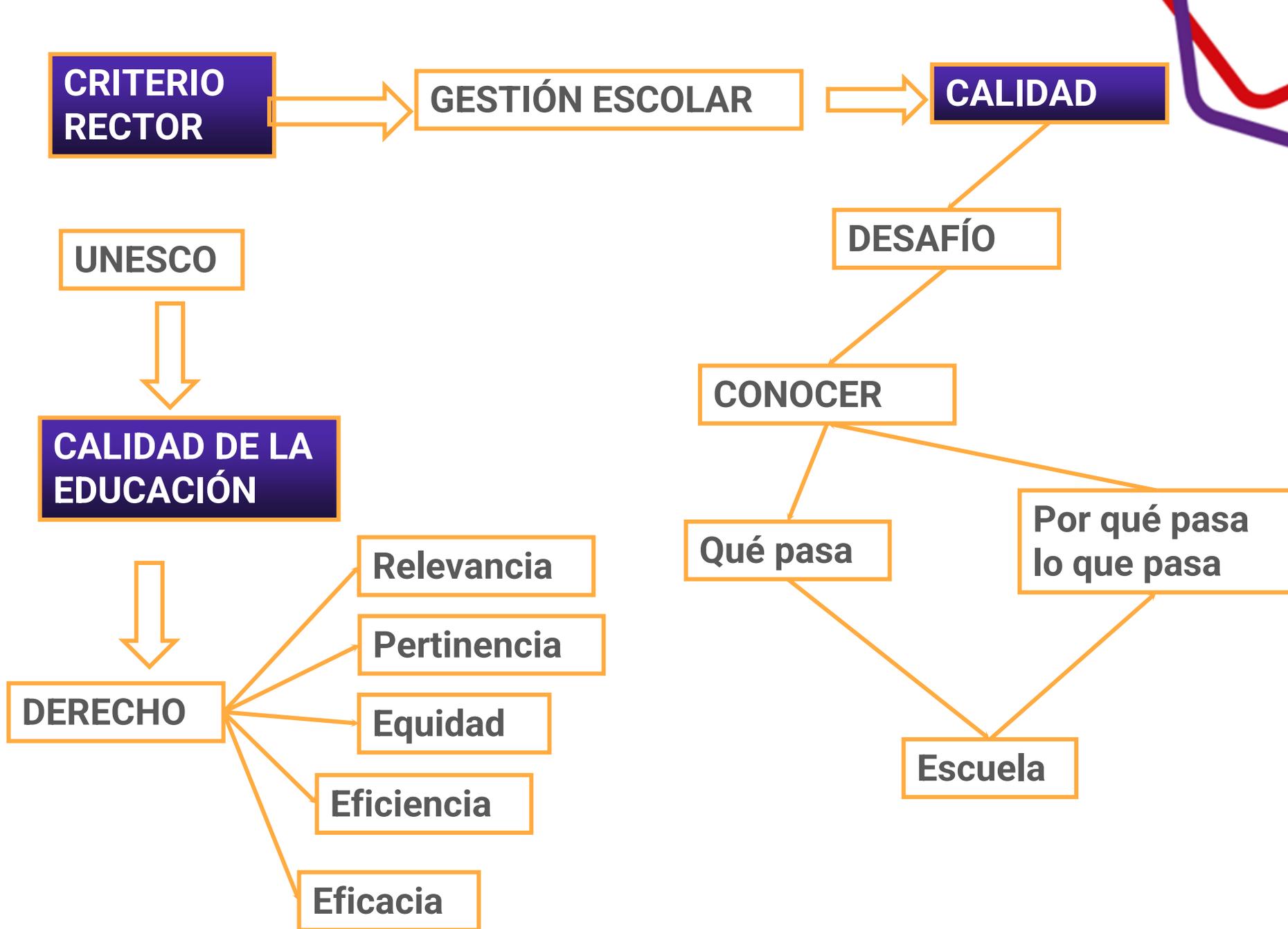
**QUE SEA MENOR
LOS RELACIONADOS**

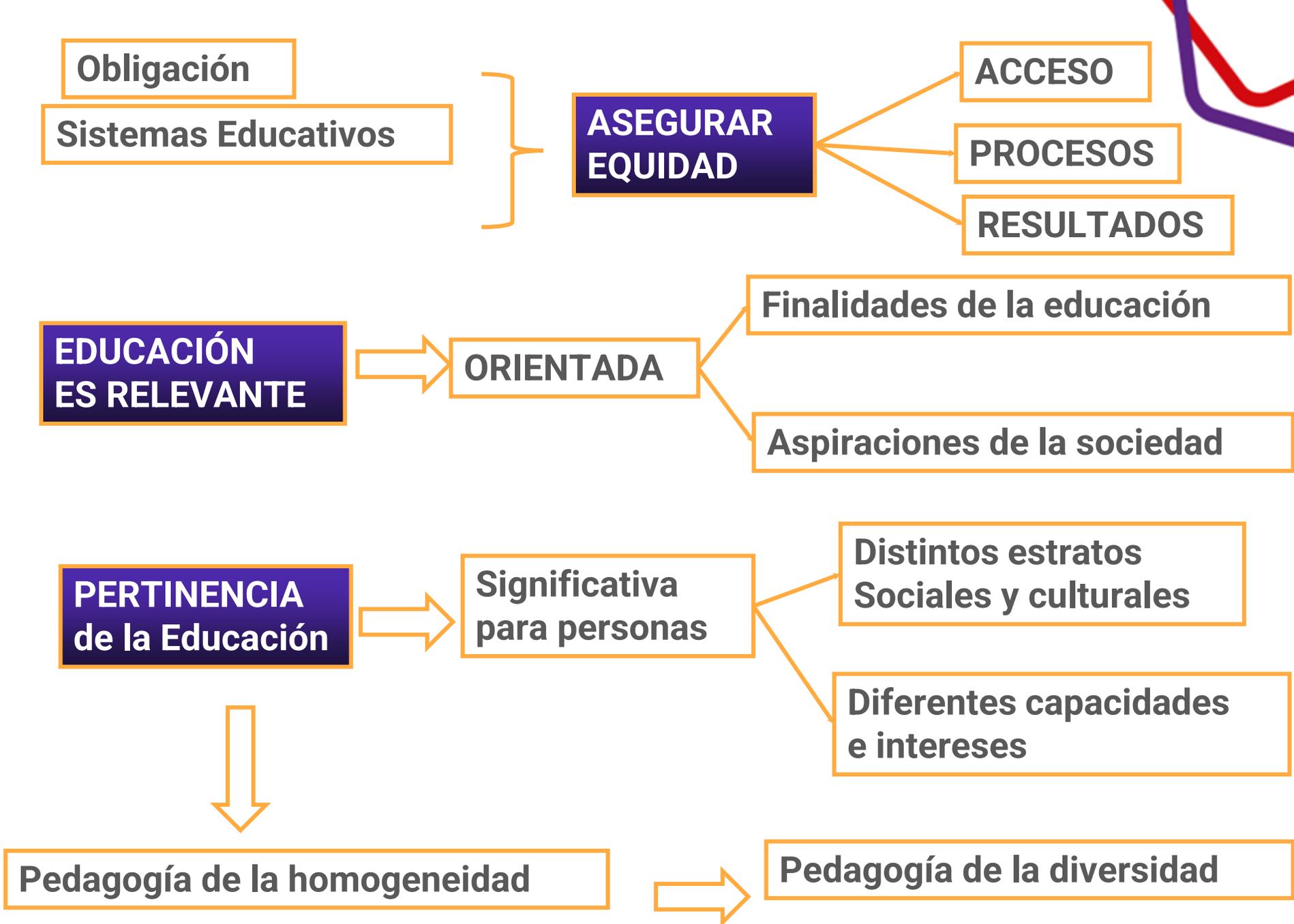
CONDICIÓN SOCIOECONÓMICA-SOCIAL

CAPITAL CULTURAL DE LAS FAMILIAS

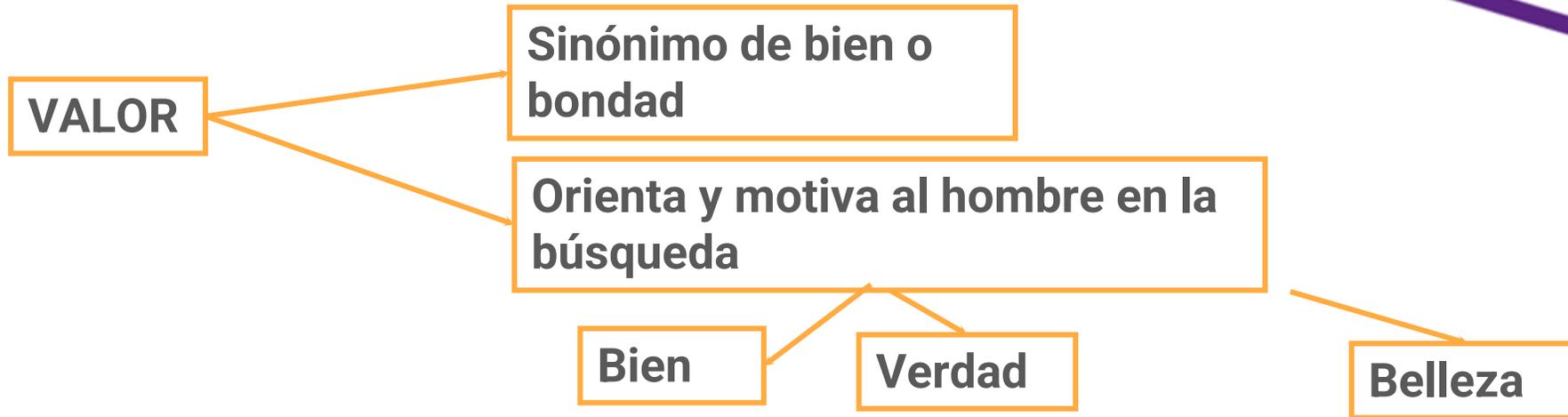


UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

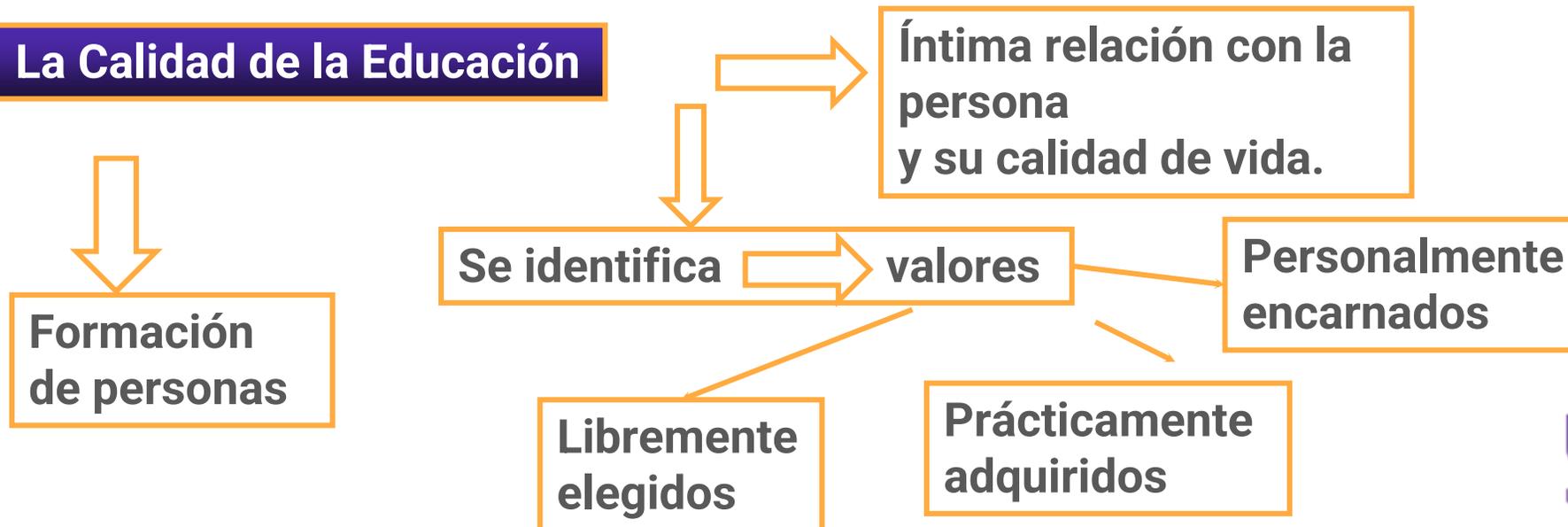


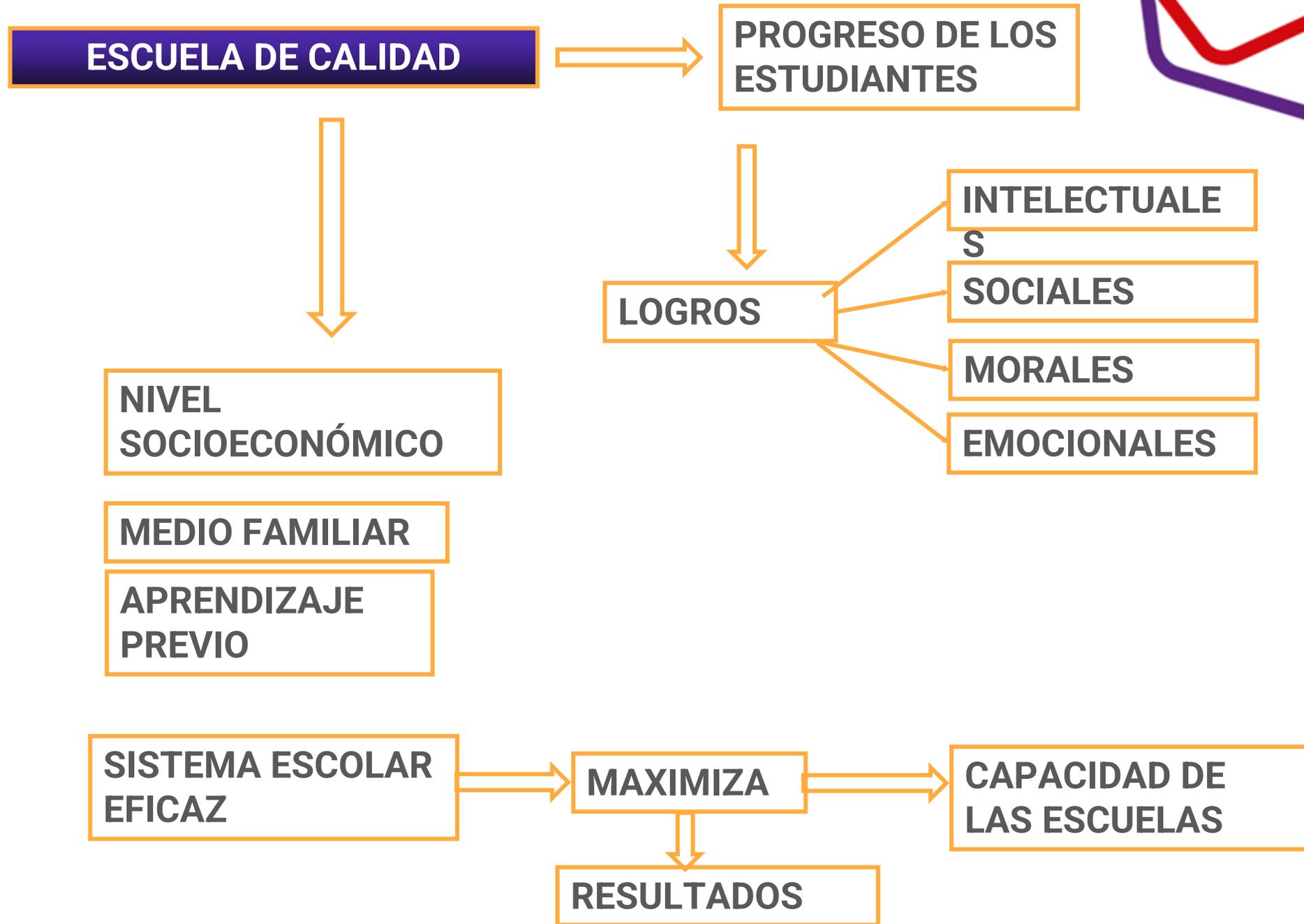


ACERCA DE LOS VALORES



La Calidad de la Educación





MODELO PEDAGÓGICO



FORMACIÓN INTEGRAL

PERSONA

LIBERTAD

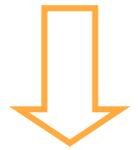


CAPACIDAD



RESPONSABLE DE SUS ACTOS

RAZÓN



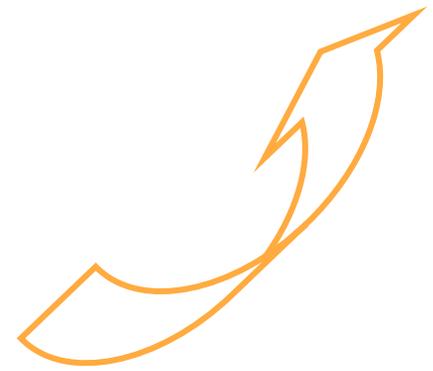
CAPACIDAD DE DISCERNIR IDEAS MEJORAMIENTO / DESHUMANIZACIÓN

LENGUAJE



COMUNICACIÓN

CALIDAD DE LA EDUCACIÓN



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

**DESARROLLO
CUIDADO**

FÍSICO

AFECTIVO

ESPIRITUAL

SOCIOCULTURAL

VITALES

**FORMACIÓN
INTEGRAL**

PERSONA

EDUCACIÓN

VALORES

NO SOLAMENTE TRANSMITIR CONOCIMIENTOS

DESARROLLAR
HABILIDADES

LIBERTAD
RESPONSABLE

Capacidad de
AMAR



FORMACIÓN INTEGRAL

IMPLICA LAS ÁREAS PERO LAS TRASCIENDE

NUEVOS SENTIDOS PARA LA EDUCACIÓN

APRENDER A APRENDER

FORMAR PERSONAS AUTÓNOMAS

SEGUIR ESTUDIANDO TODA LA VIDA

ESCUELA SABERES

DISTRIBUIR

GARANTIZAR QUE LOS ALUMNOS SE APROPIEN DE ELLOS



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

INSTITUCIÓN ESCOLAR => COHERENTE

**VALORES DE UNA
SOCIEDAD
DEMOCRÁTICA**



**MEJOR
RESPUESTA**

**DERECHO
DEBER**

**EDUCACIÓN DE CALIDAD
PARA TODOS**

EDUCACIÓN ESCOLAR

COMPENSADORA DE DESIGUALDADES

INTEGRADORA DE DIFERENCIAS

JUSTA, EQUITATIVA E INCLUSIVA

“¿Sería posible educar en la democracia, en el respeto, en la solidaridad, en la cooperación...dentro de una institución que fuera insolidaria, competitiva y autoritaria ?”

Santos Guerra



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

**LAS RELACIONES EN
LA ESCUELA
SU ORGANIZACIÓN
SU CULTURA**

INFLUYEN



FORMACIÓN DE LOS ALUMNOS



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

**TAREA
PRIORITARIA**



**RECUPERAR EL VALOR
DE LA EDUCACIÓN**

**RECONOCER
Y DEFENDER**

SU FINALIDAD FORMADORA

**SU COMPROMISO CON LA CULTURA Y LOS
VALORES DE EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL**

ESCUELA



**LUGAR DE
CONVIVENCIA**

**SE APRENDE A RESPETAR
A LOS OTROS**

RESOLVER CONFLICTOS

**PARTICIPAR Y SER RESPONSABLES
COMO MIEMBROS DE UN GRUPO
Y DE UNA INSTITUCIÓN.**



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

¿QUÉ APRENDER PARA APRENDER A VIVIR?



APRENDER A SER



FORMACIÓN



CADA UNO SOBRE SÍ MISMO

LIBERARSE DE LAS LIMITACIONES

CONSTRUIR UNA FORMA DE SER APRECIADA

LOGRAR AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

APRENDER A CONVIVIR

ESTABLECER VÍNCULOS



APERTURA Y COMPRENSIÓN DE LOS DEMÁS

COMPROMISOS EN PROYECTOS EN COMÚN.

APRENDER A PARTICIPAR

LA VIDA EN COMÚN

FORMAR PARTE DE UNA COLECTIVIDAD

LOGRAR BUEN NIVEL DE CIVISMO

LLEGAR A SER UN CIUDADANO ACTIVO



SOCIEDAD DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

APRENDER A HABITAR EN EL MUNDO



RESPONSABILIDAD POR EL PRESENTE Y EL FUTURO DE LAS PERSONAS Y LA TIERRA.

ÉTICA DE LA PREOCUPACIÓN Y CUIDADO



HUMANIDAD NATURAL

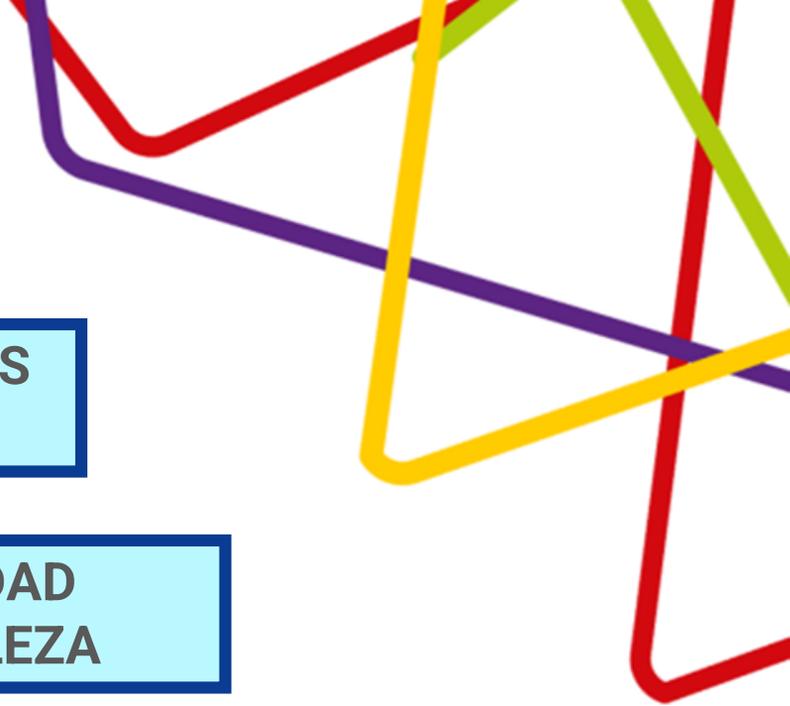


ÉTICA IMPRESCINDIBLE

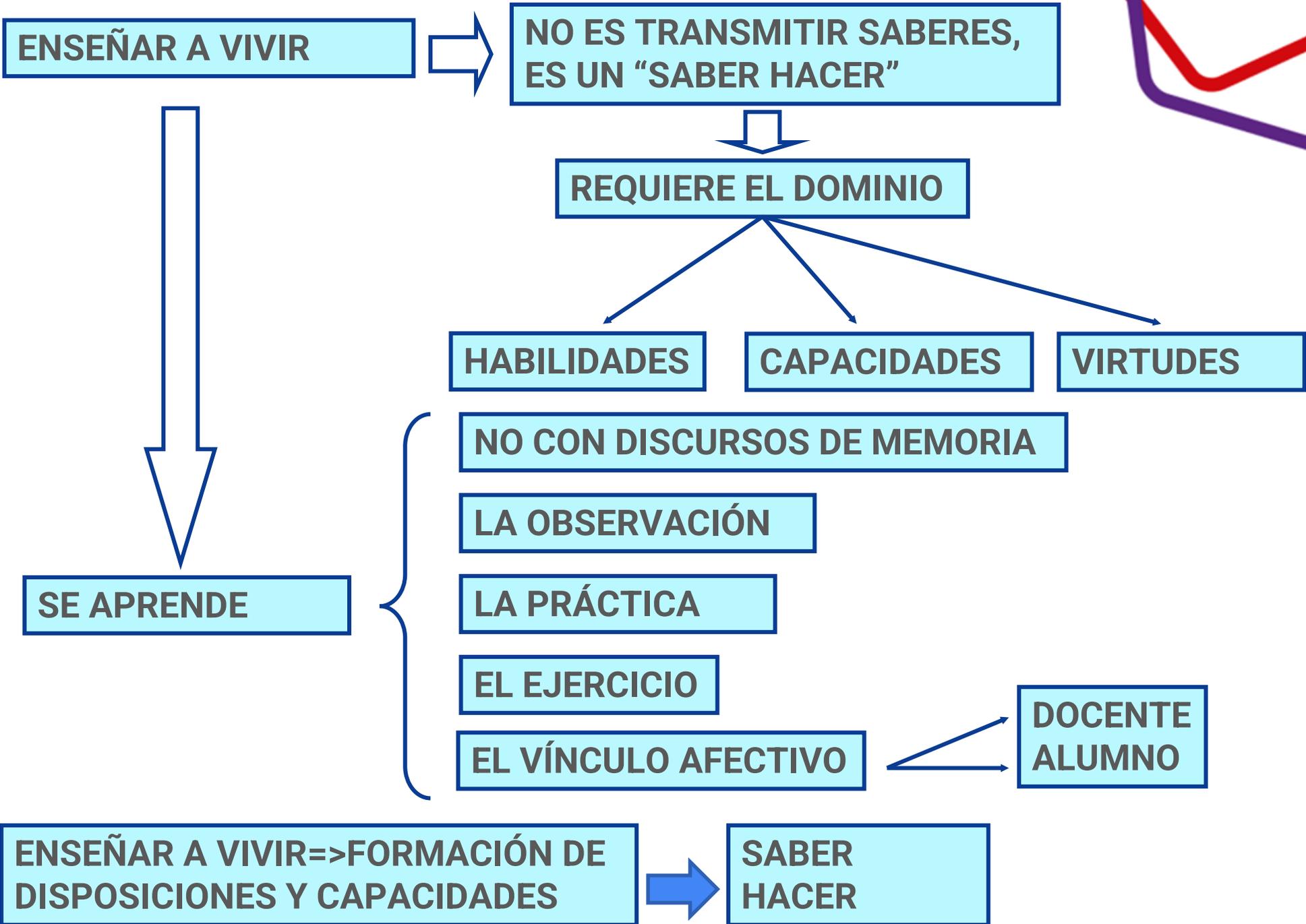


GLOBALIZACIÓN => TODOS LOS ÁMBITOS DE LA VIDA

CRISIS ECOLÓGICA Y CLIMÁTICA => TODOS LOS RINCONES DE LA TIERRA



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana



EDUCADORES



COMPETENCIAS PARA ENSEÑAR A VIVIR



SER RELEVANTES => RELACIÓN CON LOS ALUMNOS

CREAR UN CLIMA DE AULA => TRABAJO

FORMAR UNA CULTURA ESCOLAR => TRANSMITA VALORES



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

ÁMBITO DE INTERVENCIÓN	COMPETENCIAS PROFESIONALES
UNO MISMO	SER UNO MISMO
LA RELACIÓN INTERPERSONAL	RECONOCER AL OTRO
EL GRUPO CLASE	FACILITAR EL DIÁLOGO REGULAR LA PARTICIPACIÓN
LOS EQUIPOS DOCENTES	TRABAJAR EN EQUIPO
EL CENTRO EDUCATIVO	HACER ESCUELA
EL ENTORNO SOCIAL	TRABAJAR EN RED



APRENDER A APRENDER



MODIFICA LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS



**DEJAMOS DE CONCEBIR LA EDUCACIÓN COMO UNA ETAPA DE LA VIDA.
ACEPTAMOS QUE DEBEMOS APRENDER A LO LARGO DE TODO NUESTRO CICLO
VITAL.**



NUEVAS EXIGENCIAS ==> NUEVOS PROBLEMAS Y DESAFÍOS



**LA EDUCACIÓN PERMANENTE
LA ARTICULACIÓN ESTRECHA ENTRE EDUCACIÓN Y TRABAJO
LOS MECANISMOS DE ACREDITACIÓN DE SABERES PARA LA RECONVERSIÓN
PERMANENTE.**

FORMACIÓN INTEGRAL => MODELO PEDAGÓGICO



PEDAGOGÍA HOSPITALARIA



PEDAGOGÍA DE LA PRESENCIA

ESCUELA



ESPACIO DE LO PÚBLICO, EN PERMANENTE ACTITUD DIALÓGICA CON EL MEDIO, CON UNA MISIÓN Y FUNCIÓN ESPECÍFICA: LA EDUCACIÓN.

EDUCACIÓN



“PRIMERA Y PRINCIPAL MISIÓN DE DESPERTAR PERSONAS QUE TENGAN LA CAPACIDAD Y LA VOLUNTAD DE VIVIR COMO PERSONAS Y DE COMPROMETERSE...”

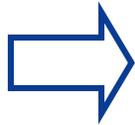
(Bôhm)

DOCENTE



RECONOCE COMO PROCEDIMIENTO PEDAGÓGICO, EL CARÁCTER DIALÓGICO DE LA EDUCACIÓN.

ALUMNO



ES ACOMPAÑADO EN UNA PERMANENTE CONSTRUCCIÓN DE SÍ MISMO, COMO AUTOR DE SU PROPIA HISTORIA PERSONAL, CON LIBERTAD, VOLUNTAD Y VOCACIÓN.



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

ACTITUDES → **RECONOCIMIENTO DEL OTRO**

ACOGIDA



**ACEPTACIÓN INCONDICIONAL
GRATUIDAD EN LA RELACIÓN
VOLUNTAD DE
COLABORACIÓN.**

COMPRENSIÓN



**RESPECTO
APERTURA AL DIÁLOGO
ACOMPañAMIENTO PERSONAL.**

**CONFIANZA EN LAS
POSIBILIDADES**



**VISIÓN ESPERANZADA
COMUNICAR LAS
EXPECTATIVAS.**

ESCUELA ACTUAL



MUNDO ACTUAL



**RUTINARIA
INFLEXIBLE
DESCONTEXTUALIZADA
ESTÁTICA**



**FLEXIBLE
CAMBIANTE
DIVERSO**

**NIÑOS
JÓVENES**



**VIVIRÁN
SIGLO XXI**



**¿FORMADOS CON
MAESTROS DEL
SIGLO XX ?**



**¿MODELOS PEDAGÓGICOS
Y CURRÍCULOS DEL
SIGLO XIX?**

INDISPENSABLE



COMPROMISO



**REPENSAR EL SENTIDO Y
LA FUNCIÓN DE LA ESCUELA
EN LA ÉPOCA ACTUAL**



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

DOCENTE



VARIABLE CLAVE ES EL DOCENTE



REFORMAS "LLEGUEN AL AULA"



SE MODIFIQUEN LAS RELACIONES Y LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE



**SUS MÉTODOS
SUS ACTITUDES
SUS REPRESENTACIONES**

PEDAGOGÍA EFECTIVA



SUPERAR LAS CONDICIONES DE ADVERSIDAD

CONFIANZA DE LOS EDUCADORES => CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE LOS ALUMNOS PARA CONOCERSE A SÍ MISMOS Y DEFINIR SUS PROYECTOS DE VIDA Y EN LA APTITUD PARA CONSTRUIR UNA NARRATIVA SOBRE AQUELLO QUE ESTÁN VIVIENDO.



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

INSTITUCIÓN EDUCATIVA



ORGANIZACIÓN

UNA ESTRUCTURA, UN CONJUNTO DE PARTES ORGANIZADAS.

VARIEDAD DE ROLES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS Y DIFERENCIADAS.

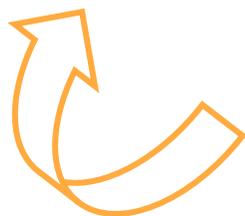
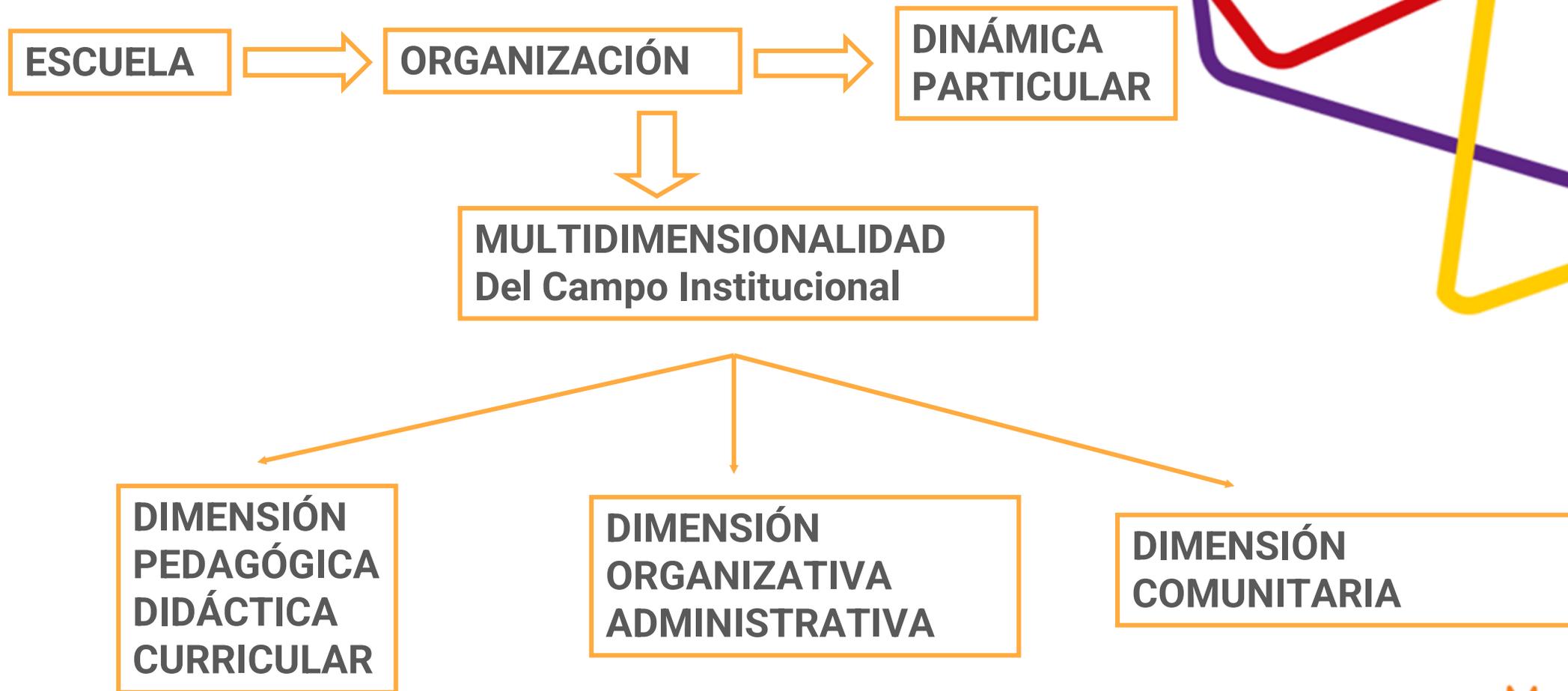
UN ITINERARIO O TRAYECTORIA QUE LLEVA A UNA META U OBJETIVO.

UNA DINÁMICA.

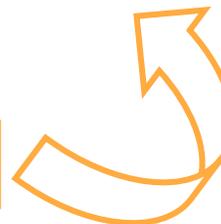
UNA PERSONA QUE ORDENA, DIRIGE Y ORGANIZA.



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana



DINÁMICA ENTRE PERSONAS-TAREAS





ACTIVIDAD EDUCATIVA



CUATRO EJES DE APRENDIZAJE

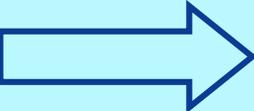


PILARES DEL CONOCIMIENTO A LO LARGO DE LA VIDA



CUATRO EJES DE LA EDUCACIÓN PARA LA PAZ



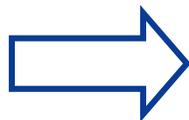
APRENDER A CONOCER  **HABILIDADES DE COMPRENSIÓN**

APRENDER A HACER  **ACTUAR SOBRE EL ENTORNO**



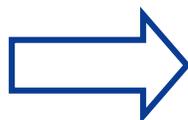
UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

**APRENDER A
VIVIR JUNTOS**



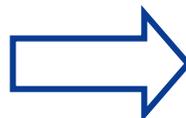
**PARTICIPAR Y COOPERAR CON
LOS DEMÁS EN TODAS LAS
ACTIVIDADES HUMANAS**

**APRENDER A
SER PERSONA**



**QUE PARTICIPA DE LOS TRES
APRENDIZAJES ANTERIORES**

**EDUCADORES
ACTUALES**

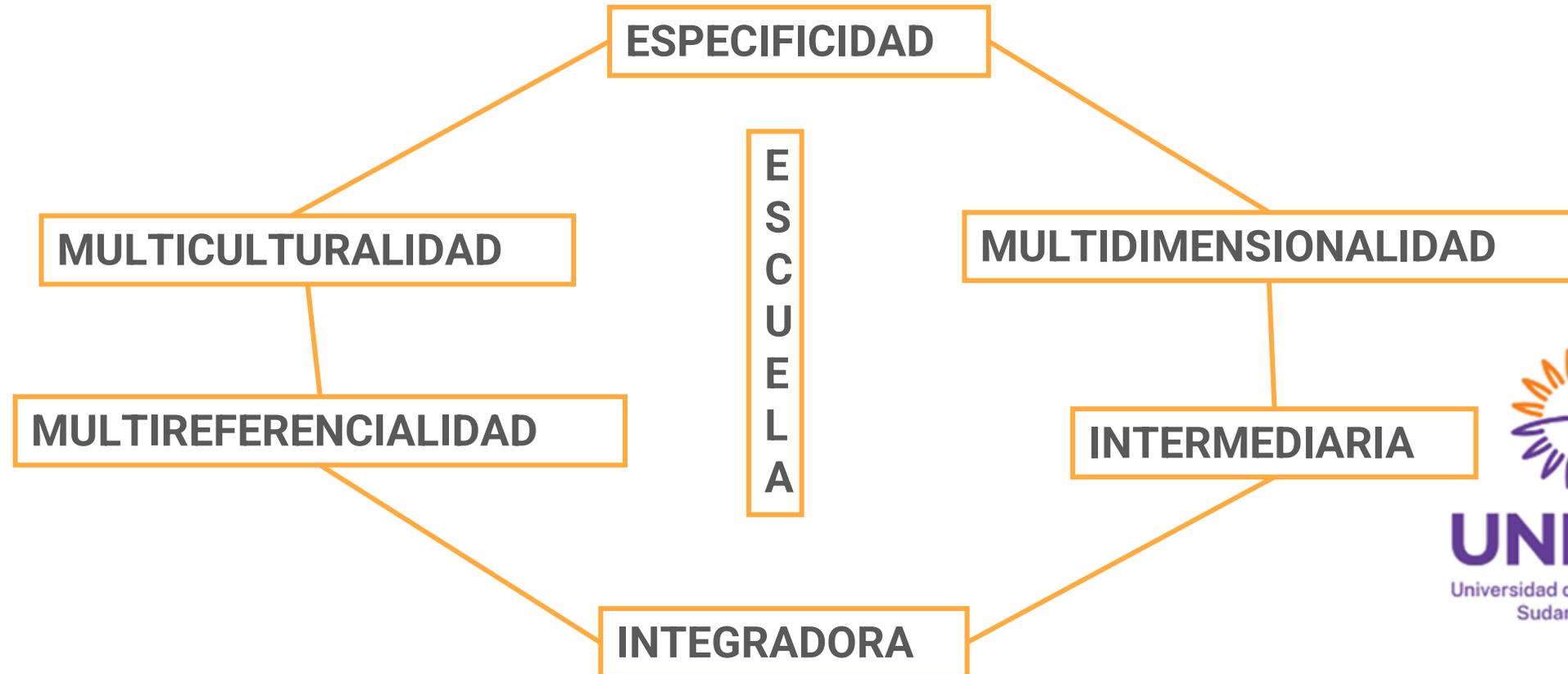


DEBEN TENERLOS EN CUENTA

**EDUCAR EN UNA CULTURA DE PAZ PARA LA COMPETENCIA SOCIAL,
PARA SUPERAR LA INJUSTICIA, LA VIOLENCIA.**

Carlos Cullen

“Las escuelas serán escuelas cuando puedan demostrar y demostrarse su poder de educar y los equipos directivos sean leales, en su gestión, a las notas distintivas de la escuela”



GESTIÓN ESCOLAR

La idea de PROCESO.

La toma de DECISIONES.

**La realidad cotidiana expresada en CONFLICTOS
y TURBULENCIAS.**

La presencia de INCERTIDUMBRE.

La importancia de la VISIÓN y la PLANIFICACIÓN.

La noción de INTEGRALIDAD y ORGANIZACIÓN



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

GESTIÓN ESCOLAR

Etimológicamente → **sustantivo gestio - gestionis**



Gerens - Gerentis

↓
GESTIONAR
GESTIÓN
GESTOR

GERENTE
GERENCIA



El que gestiona, lleva a cabo algo.

GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

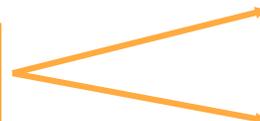


Desarrollo reciente



América Latina

Significativa relación

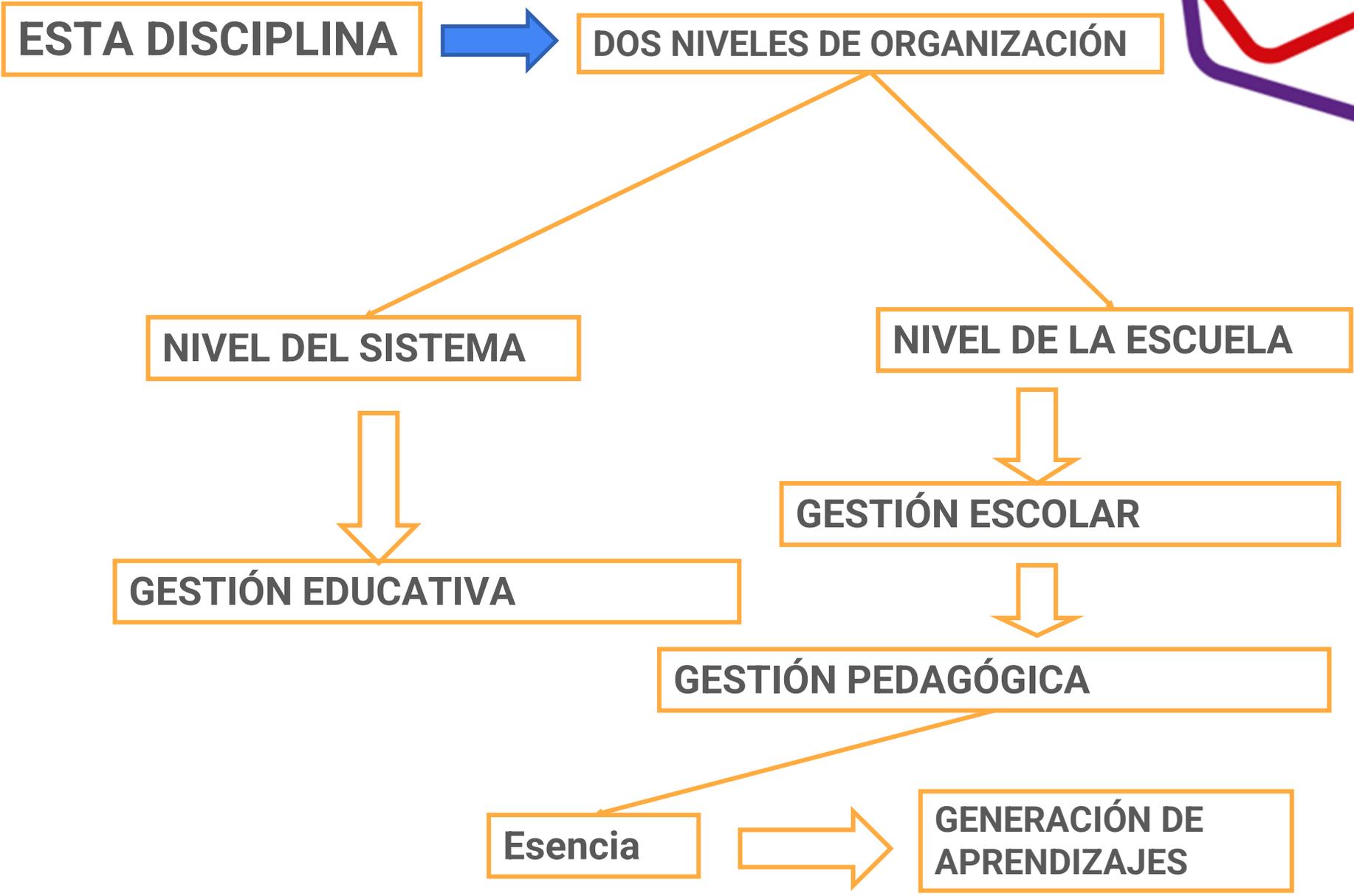


Teoría

Práctica



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana



GESTIÓN



INTERVENCIÓN

LATÍN



INTERVENTIO

VENIR ENTRE

INTERPONERSE

MEDIACIÓN, BUENOS OFICIOS, AYUDA

INTROMISIÓN, INJERENCIA

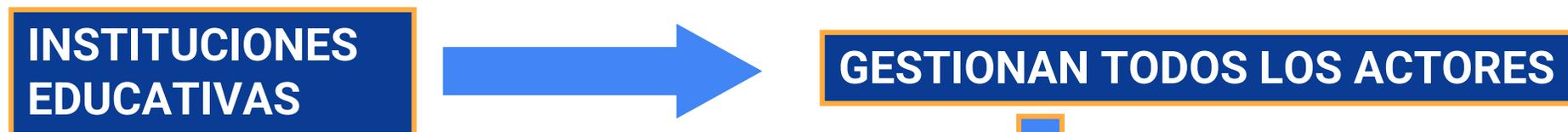
GESTIONAR LA ESCUELA ES INTERVENIR EN LAS DIMENSIONES QUE LE DAN SENTIDO COMO ORGANIZACIÓN:

PEDAGÓGICO, DIDÁCTICO, CURRICULAR

ORGANIZATIVA -ADMINISTRATIVA

COMUNITARIA

¿ Por qué gestionar? ¿Qué gestionar?¿Para qué gestionar ?
¿Con quiénes gestionar? ¿Qué decimos cuando decimos gestión?



FUNCIONES Y TAREAS

DIVERSOS ÁMBITOS

Dimensiones del Campo Institucional

**Pedagógico
Didáctico
Curricular**

**Organizativo
Administrativo**

Comunitario

Contexto particular

ACTUACIONES

TOMA DE DECISIONES.

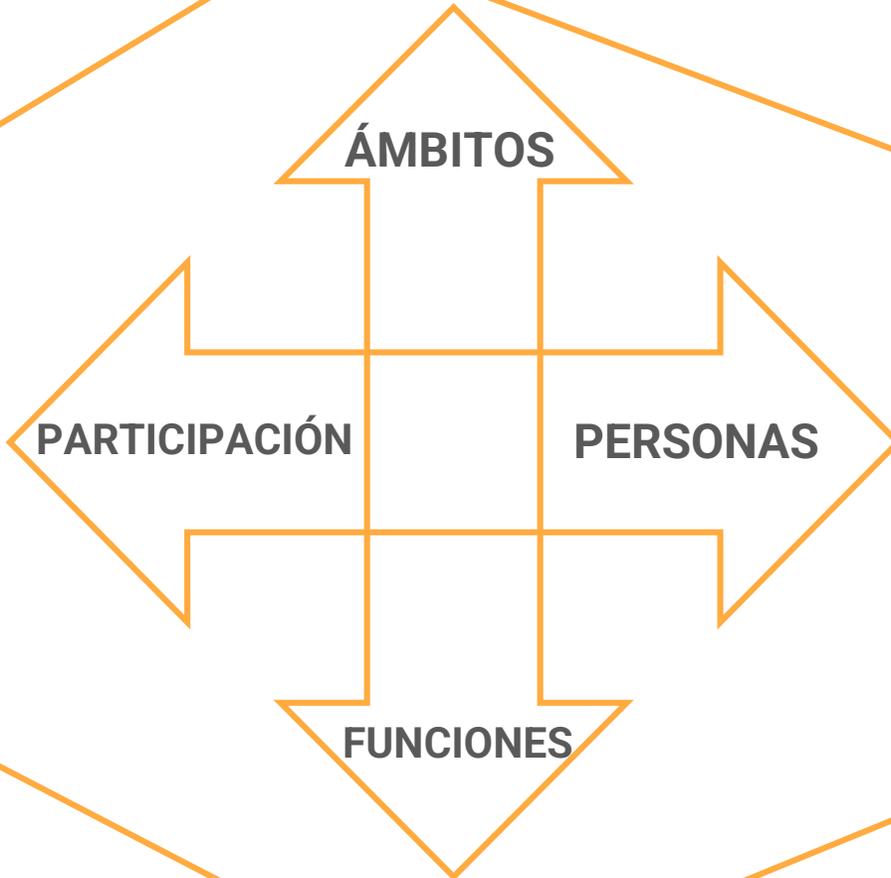


UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

**PEDAGÓGICO/DIDÁCTICO/CURRICULAR-COMUNITARIO
ORGANIZATIVO-ADMINISTRATIVO**

**INFORMACIÓN
CONSULTA
COLABORACIÓN
DELEGACIÓN
AUTOGESTIÓN**



**ALUMNOS
DOCENTES
PADRES
PERSONAL DE
SERVICIO
COMUNIDAD**

**PLANIFICAR-ORGANIZAR-DESARROLLAR/EJECUTAR-
COORDINAR-ASESORAR-EVALUAR**



FUNCIONES → **EQUIPO DIRECTIVO**



**Previendo acciones
Organizando su implementación
Coordinando su ejecución.**

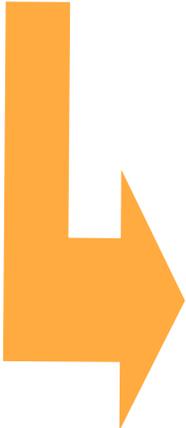
NO SIEMPRE



Construyendo un saber

Acerca de lo que pasa

Por qué pasa lo que pasa

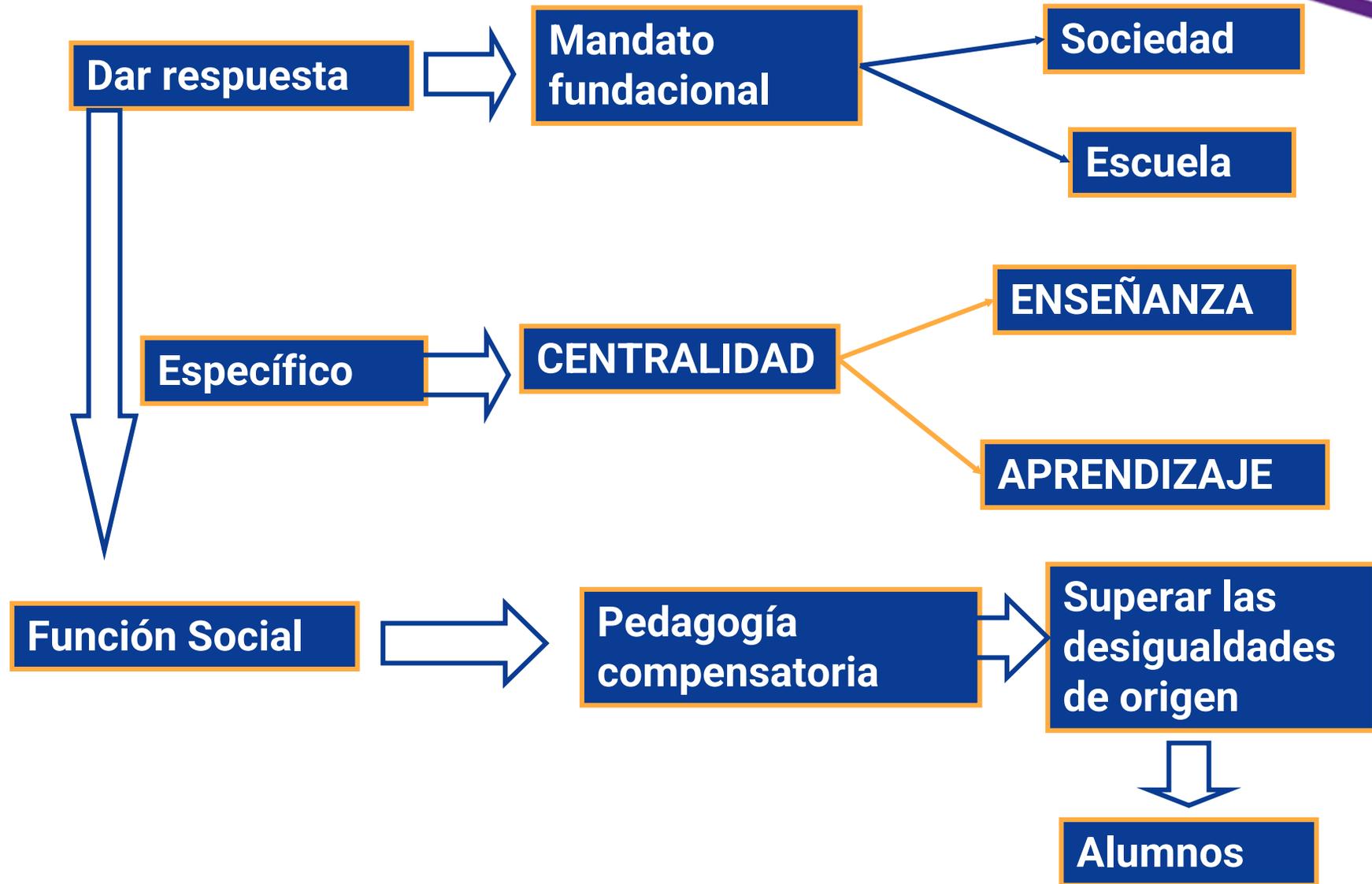


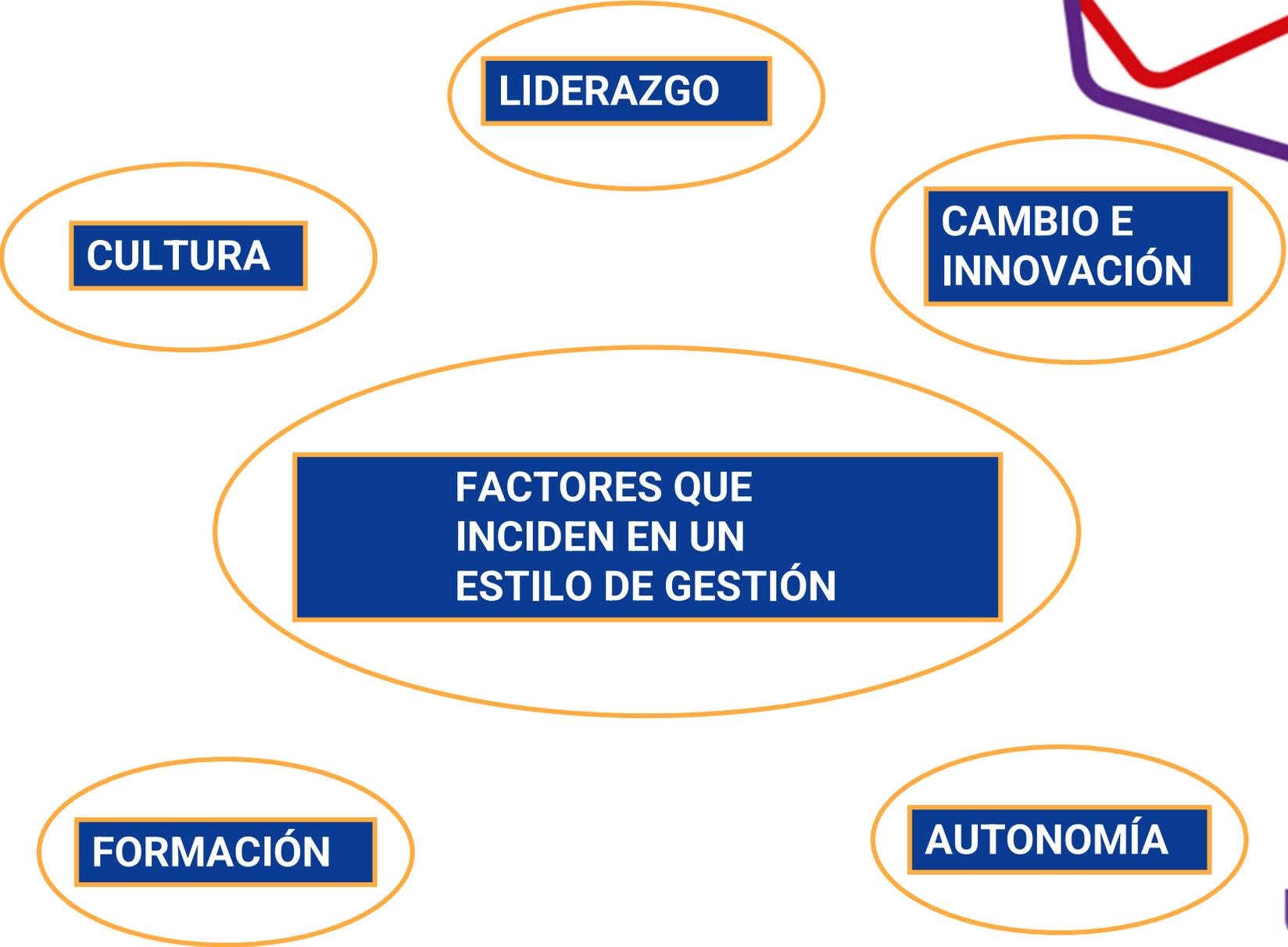
Evaluando la gestión.

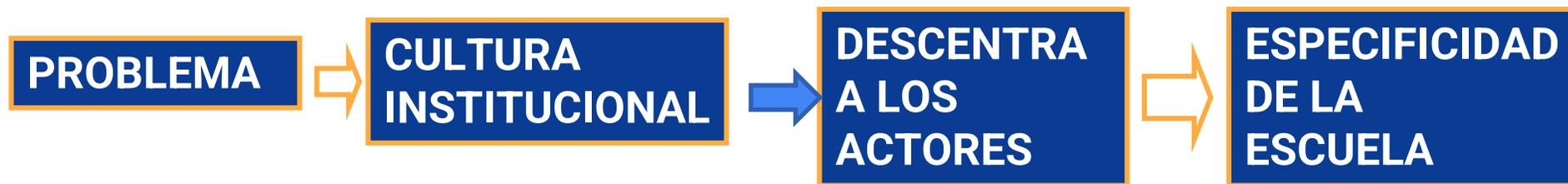
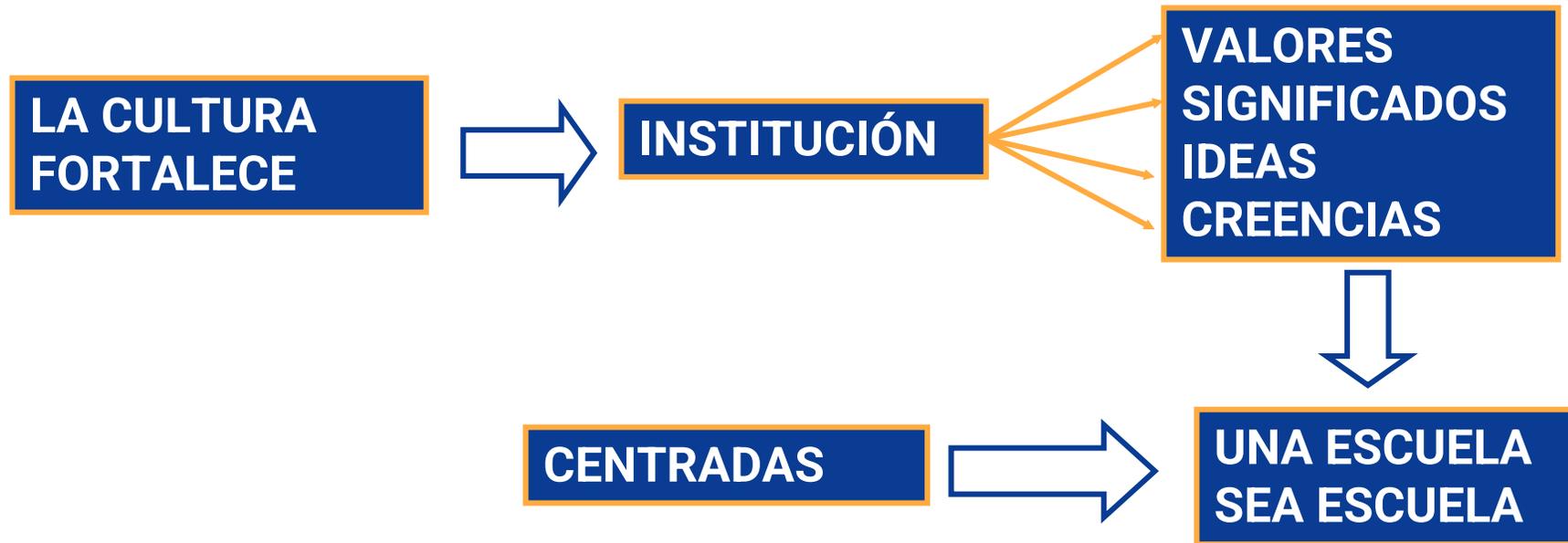


UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

¿POR QUÉ GESTIONAR?







CONTENIDO DE LA CULTURA



APARIENCIA FÍSICA DE LA ESCUELA

PAUTAS DE CONVIVENCIA



**COSTUMBRES. CEREMONIAS.
RITOS. NORMAS DE DISCIPLINAS
IMPLÍCITAS Y EXPLÍCITAS**

**EL LENGUAJE DE LOS
ACTORES**



**PALABRAS CLAVES EN
LOS DISCURSOS, LOS LEMAS,
LA TRANSMISIÓN ORAL Y
ESCRITA DE LA HISTORIA...**

EL REGLAMENTO IMPLÍCITO



**LO QUE NO SE DICE PERO
SE HACE**



UNISUD
Universidad de la Integración
Sudamericana

LOS VALORES, CREENCIAS Y CRITERIOS PARA JUZGAR HECHOS Y PERSONAS Y PARA TOMAR DECISIONES

LA CONCEPCIÓN DE CIENCIA, DE CONOCIMIENTO, DE ENSEÑANZA, DE APRENDIZAJE, DE ALUMNO, DE DOCENTE, DE LOS DIFERENTES ACTORES...

EL SISTEMA DE PENSAMIENTO COMÚN ENTRE LOS ACTORES



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

EL MODO COMO SE ORGANIZAN LOS DOCENTES



TIPO DE CULTURA

RELACIONES ENTRE ESTRUCTURA Y CULTURA



SON PROCESOS QUE INTERACTÚAN

DIFERENTES CULTURAS EN RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**1- INDIVIDUALISMO FRAGMENTARIO
AISLAMIENTO
TECHO PARA EL PERFECCIONAMIENTO
PROTECCIÓN CONTRA INTERFERENCIAS EXTERNAS.
“CADA MAESTRO CON SU LIBRITO Y EN SU AULA”**

2- BALCANIZACIÓN
FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO INDEPENDIENTES
(LOS DOCENTES DE UN CICLO, DE UN ÁREA...)
NO HAY COMUNICACIÓN ENTRE LOS GRUPOS
LEALTADES E IDENTIDADES LIGADAS A GRUPOS CONCRETOS.
LUCHAS DE PODER ENTRE LOS GRUPOS EN LA BÚSQUEDA DE
INFLUENCIA HACIA ARRIBA.

3-COLEGIALIDAD ARTIFICIAL
ESTRATEGIAS PARA CREAR LA COLEGIALIDAD
PRESIÓN PARA QUE HAYA COLABORACIÓN QUE NO TIENE
QUE VER CON LAS NECESIDADES, INTERESES Y FORTALEZAS
DEL GRUPO.
ESTRATEGIA PARA IMPONERLA Y CONTROLARLA.
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.
INSTRUMENTO QUE PUEDE SUPRIMIR EL DESEO.
“Se trata de una cultura forzada...”

**4- CULTURA DE COLABORACIÓN
COPARTICIPACIÓN, CONFIANZA, APOYO.
FUNDAMENTAL PARA EL TRABAJO COTIDIANO.
LA “ESTRUCTURA FAMILIAR” PUEDE LLEVAR CONSIGO UN
TIPO DE LIDERAZGO PATERNALISTA O MATERNALISTA.
TRABAJO CONJUNTO.
PERFECCIONAMIENTO CONTINUO.
INTERACCIÓN CON INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS,
EXPECTATIVAS,
NECESIDADES, DIFICULTADES, SABERES...**

**5- EL MOSAICO MÓVIL
LÍMITES DIFUMINADOS.
CATEGORÍAS Y PERTENENCIA A GRUPOS ENTREMEZCLADOS.
FLEXIBLE, DINÁMICO, CON CAPACIDAD DE RESPUESTA.
ASIMISMO INSEGURO, VULNERABLE, CONTROVERTIDO.**

LA CREACIÓN DE UNA CULTURA COLABORATIVA



DEPENDE DE DOS PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA DINÁMICA ESCOLAR



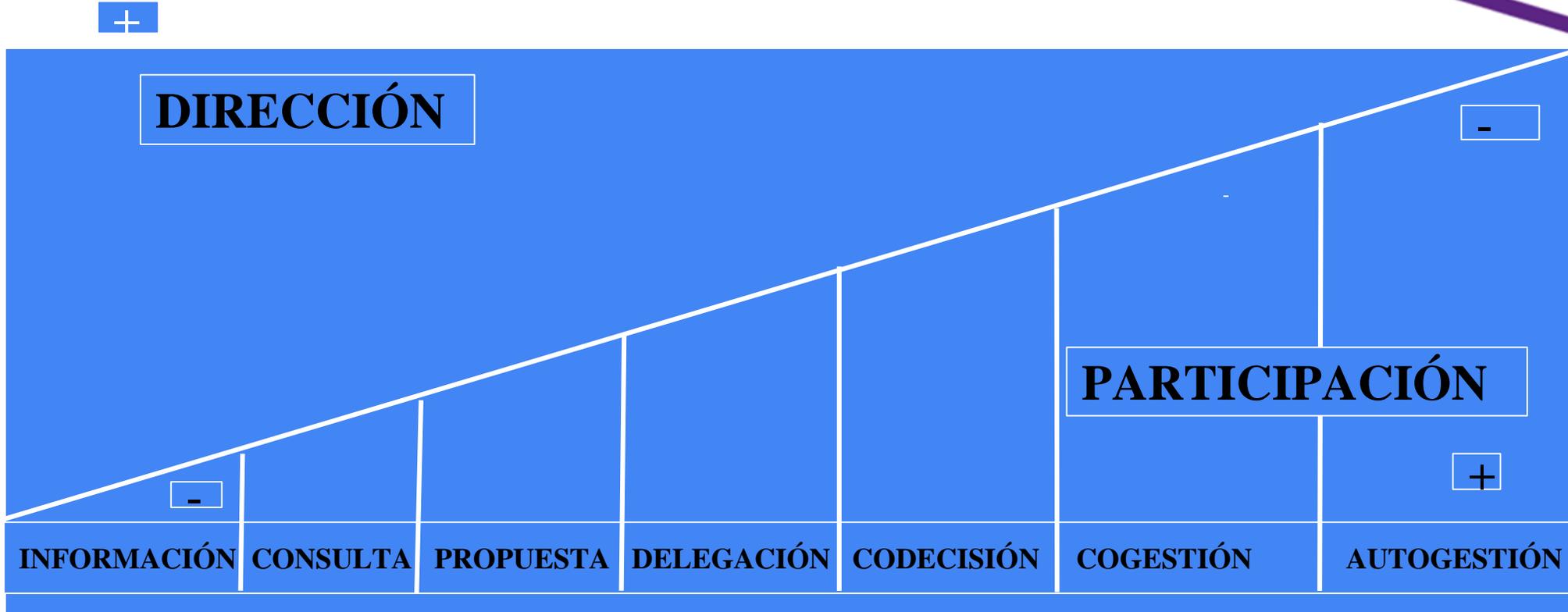
EL ÁMBITO COLECTIVO, LAS INTERACCIONES MUTUAS ENTRE LOS DOCENTES. PARA ELLO EL EQUIPO DIRECTIVO DEBE PONER EN JUEGO ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE COORDINACIÓN Y COHERENCIA EN LA ACCIÓN.

EL ÁMBITO INDIVIDUAL, AL PROCESO DE PERCEPCIONES PERSONALES, DE ACTITUDES, DE DISPOSICIÓN, DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN. EL EQUIPO DIRECTIVO DEBE CREAR EL CLIMA DE TRABAJO QUE FACILITE UN LUGAR DONDE SE QUIERE SEGUIR TRABAJANDO Y DEL CUAL LOS ACTORES SE ENORGULLEZCAN.



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana



MIRAR LA CULTURA INSTITUCIONAL A TRAVÉS DEL TIEMPO NO ES OTRA COSA QUE ENCONTRARNOS CON LA HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN, LA CUAL SE REFLEJA EN ESTOS “MODOS DE HABITARLA”.

UTILIDAD DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

Para orientar las acciones Institucionales de sus miembros

Construye un mundo de significados compartidos, que permiten a sus miembros interpretarlo de un modo semejante.

Socializa a los nuevos miembros (adoptar modos de pensar y de actuar propios de la organización y permite obtener beneficios que tienen que ver con la pertenencia al grupo Institucional).

Brinda modos de abordar y resolver problemas Institucionales.

Acota los márgenes de incertidumbre, aún a costa de limitar el alcance de la autonomía personal .

¿LIDERAZGO? ¿PODER? ¿AUTORIDAD?

Podemos hablar de...

PODER



DE TIPO FORMAL reconocido institucionalmente según el lugar que se ocupa en la organización.

PODER



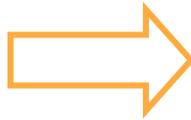
DE NATURALEZA INFORMAL que tiene que ver con características personales (carisma), habilidades, experiencias, nivel de formación (conocimientos)

AUTORIDAD



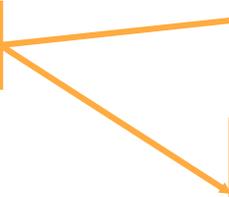
Como poder de tipo **FORMAL** en función del cargo que ocupa una persona en la estructura de la organización.
En un poder legítimo (director-equipo directivo).

LIDERAZGO



Poder de tipo informal: capacidad de influir en el comportamiento organizativo de las personas.

DIRECTIVO ESCOLAR



AUTORIDAD FORMAL

LÍDER Y DINAMIZADOR DE LA ORGANIZACIÓN

CENTRALIDAD DE LA ESCUELA



DIFÍCIL TAREA



INFLUIR

PERCEPCIONES

ACTUACIONES

ACTORES



PERFIL DEL DIRECTIVO PARA UN MODELO DE GESTIÓN COLABORATIVA

“ Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización... ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”.

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”.

(PETER SENGE)



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

DIFERENCIAS ENTRE UN LÍDER Y UN JEFE

AUTORIDAD → del latín **auctoritas**, derivado del verbo **augere** que significa aumentar, hacer crecer, magnificar.

EL TRABAJO DEL DIRECTIVO

↓
MEJORAR

HACER CRECER A SU EQUIPO DOCENTE.

SER UNA INFLUENCIA POSITIVA, CONSTRUCTIVA Y HUMILDE QUE AYUDE A SUS DOCENTES A CRECER, Y ESTOS, A SU VEZ, A HACER CRECER A SUS ALUMNOS.

EL RESULTADO SERÁ UNA ESCUELA QUE AVANZA Y SE FORTALECE.

EL QUE ORDENA, MALTRATA, HUMILLA O SILENCIA PODRÁ TENER PODER PERO NO AUTORIDAD.



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

INNOVACIONES

Efectos del diseño

Aplicación de los cambios planificados con resultados positivos.

MODIFICAR EL PENSAMIENTO Y LA ACCIÓN

SOSTIENEN EN EL TIEMPO

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

REFLEXIONA SOBRE SÍ MISMA

PROCESO DE CAMBIO

MODIFICA SU PRÁCTICA

INNOVACIÓN → **ALMA DE LA EDUCACIÓN**
↓
PRINCIPAL FUENTE DE ENERGÍA
↓
TAREA DE EDUCAR

EDUCAR
ENSEÑAR
FORMAR } **PROCESOS QUE MIRAN NECESARIAMENTE AL FUTURO**

¿ES POSIBLE HACER CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN EL MUNDO DE LA EDUCACIÓN?

↓
CAMBIOS CUALITATIVOS IMPORTANTES EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.

↓
NO SÓLO:
PUNTO DE VISTA DEMOGRÁFICO → **ACCESO GENERALIZADO A LA EDUCACIÓN**

EQUIPAMIENTOS

CAMBIOS CUALITATIVOS



**RIQUEZA DE LOS APRENDIZAJES
ORGANIZACIÓN DE LOS ESTUDIOS
FORMACIÓN DE LOS DOCENTES**

**¿DE QUÉ DEPENDE QUE PROGRESEMOS EN INNOVACIONES
ORIENTADAS A LA MEJORA EDUCATIVA?**



¿DEPENDE DE LOS RECURSOS?

**¿DEPENDE DE TENER VOLUNTAD Y ESTAR DISPUESTO A
COMPROMETERSE EN ELLO?**

**¿DEPENDE DE LA FORMACIÓN DE QUIENES HAN DE PONER EN
PRÁCTICA LOS PROYECTOS INNOVADORES?**

**¿DEPENDE DE QUE LA INSTITUCIÓN TENGA UN PLAN
ESTRATÉGICO Y ESTÉ DISPUESTA A LLEVARLO A CABO?**



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

¿DEPENDE DE QUE LA INSTITUCIÓN CUENTE CON LÍDERES CONVENCIDOS Y VINCULADOS A UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR?

¿DE QUÉ DEPENDE QUE LAS INNOVACIONES PUEDAN PROGRESAR Y CONFIGURAR AMBIENTES DE APRENDIZAJE MÁS EFECTIVO?



CLIMA PROPICIO



**CULTURA DEL CAMBIO
COMPROMISO CON LA MEJORA**



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana

FORMACIÓN → DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

**SI
CONSIDERAMOS
A LA ESCUELA**

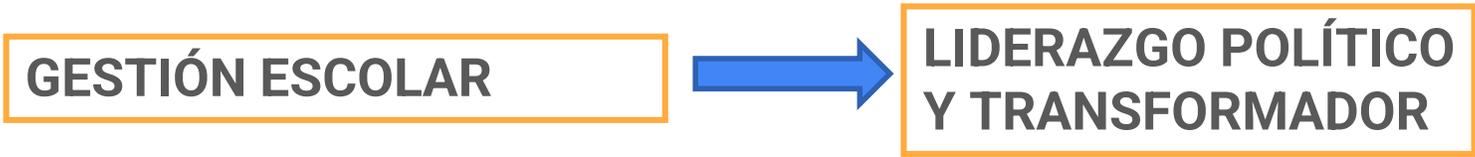
**UNIDAD BÁSICA DEL
CAMBIO**

**LUGAR DE LAS
PRÁCTICAS
PEDAGÓGICAS**

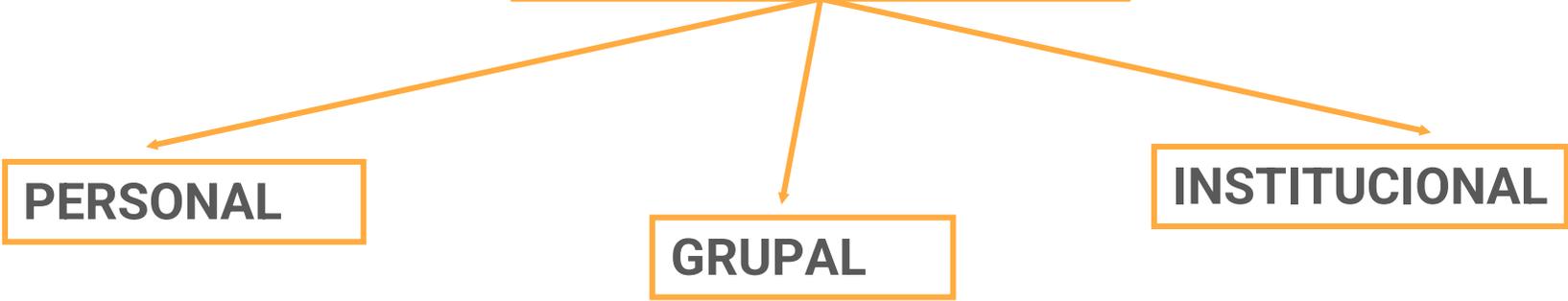
DEBEMOS RECONOCERLA

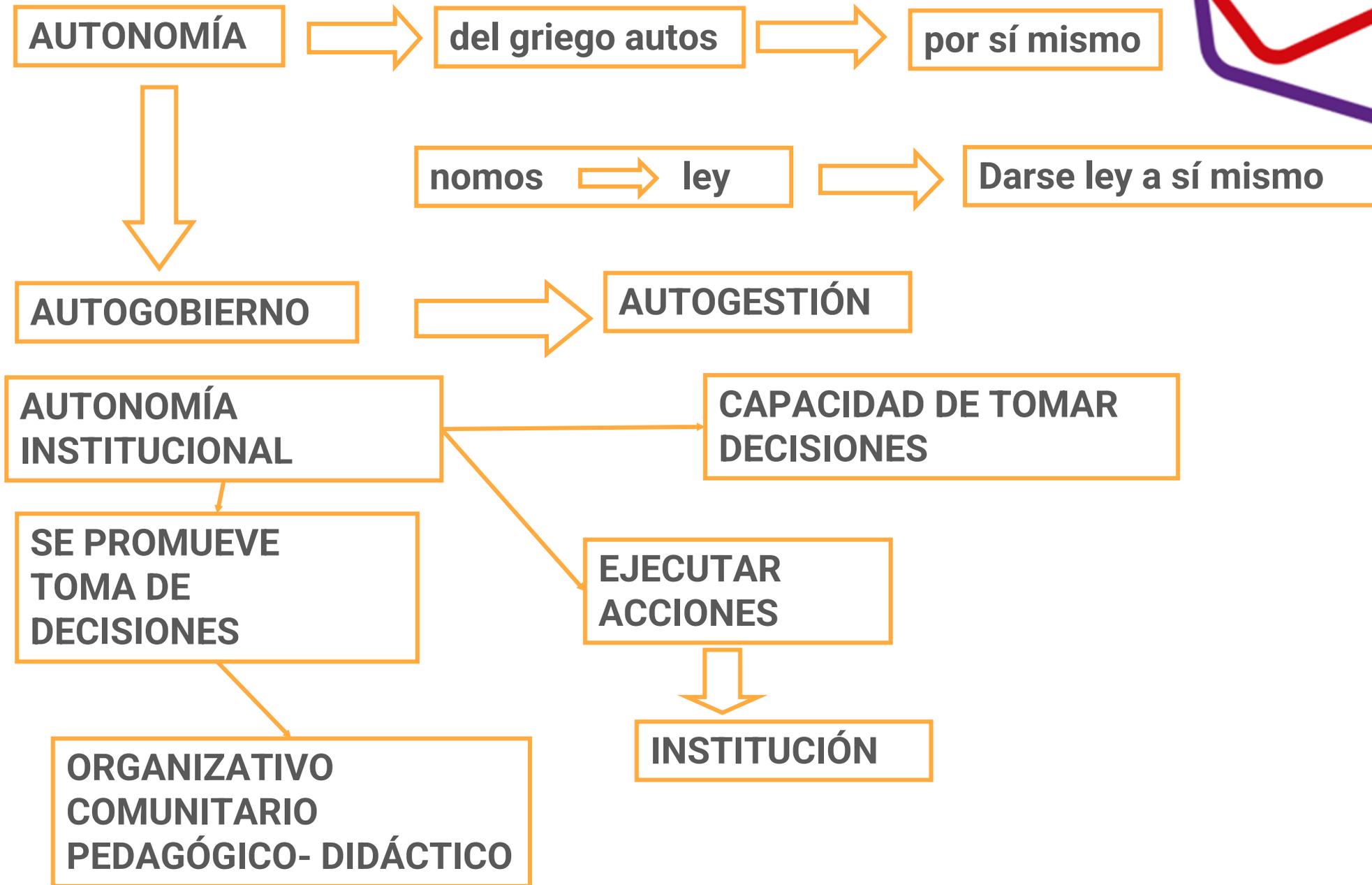
ESPACIO IDÓNEO

PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE



IMPACTARÁN EN FORMA INDEPENDIENTE





**CONDICIONES
QUE LA
FAVORECEN**

**CONCRECIÓN DEL GRADO
DE AUTONOMÍA
COMPROMISO DE TODOS
COMUNICACIÓN
POTENCIACIÓN DE LOS
PROYECTOS DEL CENTRO
PROFESIONALIZACIÓN
LA PROGRESIVIDAD Y
GRADUALIDAD**

**A
U
T
O
N
O
M
Í
A**

**PELIGROS Y
RIESGOS**

**REPRODUCIR ESQUEMAS
CENTRALIZADORES
REPRODUCIR ESQUEMAS
INDEPENDENTISTAS
PRIMACÍA DE LA AUTONOMÍA
PERSONAL
INEXISTENCIA DE PROCESOS
DE CONTROL
LA AUTONOMÍA COMO FIN
AISLAMIENTO INSTITUCIONAL**





“EL COMPROMISO, PUES, ATAÑE A TODOS. QUIEN DIGA “YO NO PUEDO HACER NADA” ESTÁ RENUNCIANDO AL DESAFÍO, Y AL HACERLO ESTÁ RENUNCIANDO A LA ESPERANZA.

TODOS PODEMOS HACER ALGO, TODOS DEBEMOS HACERLO.

TRABAJAR POR UNA ESCUELA DIFERENTE, POR UNA EDUCACIÓN DISTINTA, ES UNA LUCHA QUE A TODOS COMPROMETE”.

Palacios



UNISUD

Universidad de la Integración
Sudamericana