

Posgrados

Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas

1. INTRODUCCIÓN

La propuesta de este posgrado se enmarca en la resolución del Consejo Directivo Central de la ANEP por la que se aprueba el Diploma en Gestión de Instituciones Educativas, en la órbita del Área de Perfeccionamiento Docente y Estudios Superiores.

Comprende dos etapas: una de especialización para la primera titulación y una posterior de Maestría. Ambas deben ajustarse a la normativa nacional y criterios internacionales vigentes.

De acuerdo a los cometidos que el programa de Posgrados Docentes fija para este Grupo de Trabajo se presenta esta propuesta curricular para la implementación de la especialización como primera etapa del posgrado.

Se parte de una fundamentación global, abordando algunas dimensiones sustantivas que hacen a la gestión de instituciones educativas, de la que se desprenden objetivos generales que se adecuan para el nivel de especialización mediante el desarrollo y profundización de las temáticas propuestas y de los aspectos metodológicos.

El posgrado está destinado a titulados del Sistema Nacional de Educación Pública. En esta temática en particular, los destinatarios no tienen un título de grado específico, es decir, la especialización constituiría la primera titulación en el área.

La Maestría apunta a la formación de investigadores en gestión de instituciones educativas, en asuntos que hacen a las múltiples dimensiones que se interrelacionan. Se abordarán con mayor profundidad y amplitud tanto desde el punto de vista teórico-conceptual como metodológico, las bases construidas durante la carrera. Sin perjuicio de lo anterior, el programa educativo se considera una etapa terminal en si misma.

2. JUSTIFICACIÓN

Esta iniciativa marca una línea de continuidad de la Administración de la Educación en cuanto a generar procesos de perfeccionamiento de alto nivel académico para todos los docentes. Este proceso se ha iniciado con la Maestría y Diploma en Educación y Desarrollo y en esta etapa continúa con tres posgrados: Gestión de Instituciones Educativas, Didáctica para la Enseñanza Primaria y Didáctica para la Enseñanza Media.

3. FUNDAMENTACIÓN DE LA ORIENTACIÓN DEL POSGRADO.

El mundo asiste a una época de cambios vertiginosos. Fruto de la comunicación crece la percepción sobre la complejidad de un escenario interdependiente y turbulento. Un conocimiento social más global permite apreciar un devenir de gran dinamismo pero configurando escenarios donde la incertidumbre es una constante.

En este escenario la educación se ha enfrentado a un número creciente de nuevas exigencias a las que debe atender. Como una de las respuestas a los problemas que surgen de la evolución social, los sistemas educativos de la región han implementado (con distinto grado de concreción), la reorganización de sus sistemas y/o han intentado el perfeccionamiento de los distintos niveles de sus organizaciones educativas. Más allá de las particularidades de cada nación, en la mayoría de los casos se ha evidenciado la notoria preocupación por llevar adelante una mejora sustantiva en el modelo de organización y gestión de la educación.

Otro elemento común a estos procesos ha sido el de superar la mera expectativa por un mejor desempeño (traducido fundamentalmente en la elevación de la eficacia y la eficiencia), al tiempo que, se han incorporado aspiraciones de significación como la pertinencia social, la equidad, la justicia social y la consolidación democrática.

La gestión educativa tradicional, centrada en optimizar los recursos para alcanzar las metas centralmente establecidas hoy resulta insuficiente. La periferia del centro educativo ha adquirido una nueva dimensión, el número de actores participantes se ha ampliado, las demandas se diversifican, la incorporación de herramientas tecnológicas abre horizontes no explorados, la innovación cuenta con un valor significativo, la comunicación dentro de la organización y la negociación del conflicto se han vuelto acciones cotidianas, etc., dejando al descubierto la necesidad de contar con recursos humanos preparados para llevar adelante una adecuada gestión del centro educativo en un contexto fuertemente influenciado por la incertidumbre.

Algunos hechos adicionales complementan la variación señalada. El

proceso de descentralización educativa trae consigo la incorporación de actores adicionales que adquieren un nuevo protagonismo y a su vez, el acercamiento de las decisiones a las personas afectadas. El tránsito de un modelo centralizado hacia otro de progresiva descentralización demanda la elección entre cursos alternativos de acción y la utilización de distintas herramientas para la conducción del centro educativo según las estrategias más adecuadas en función de la diversidad de los distintos escenarios. Asimismo, crece la necesidad de demostrar públicamente el uso de los recursos y los resultados que se obtienen a partir del esfuerzo que realiza la sociedad para solventar la educación, imponiendo una transparente rendición de cuentas. Por tanto, aquellos modelos de gestión basados en representaciones normativas y deterministas son sometidos a revisión a partir de la aparición de un nuevo paradigma que incorpora la visión de un universo fluctuante y dinámico, donde la gestión adopta nuevos marcos de los que se derivan destrezas adicionales. Estas, entre otras circunstancias, han complejizado la gestión de las instituciones educativas, requiriéndose una formación específica y contextual en dicho ámbito.

El campo disciplinar de la gestión educativa se ha ido abriendo paso en América Latina a partir de la década de los años 80. Persigue la aplicación de los principios básicos de la gestión en el campo específico de la educación, siendo su objeto de estudio la organización del trabajo en los ambientes educativos, o expresado con mayor precisión, *“el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”* (Casassus; 2000).

La gestión de las instituciones educativas requiere de procesos de formación específicos que aborden diferentes dimensiones.

3.1. La especificidad de la institución educativa. La intervención a nivel institucional.

Entendemos las instituciones educativas como construcciones complejas en constante equilibrio entre sus múltiples fines, dimensiones y actores, encargadas de la misión social de educar a las nuevas generaciones, y cuya gestión presenta características propias y únicas. Se trata de una institución social, producto de un proceso histórico enraizado en la Modernidad, que asume la tarea de seleccionar y transmitir el acervo cultural de la humanidad, en coyunturas completamente inéditas, a poblaciones muy heterogéneas, procurando facilitar la socialización y los aprendizajes de todos quienes acuden a ellas. En consecuencia, debe ser gestionada desde su propia identidad, con instrumentos y estrategias generadas para ella, no transferibles desde otros ámbitos, ya que es allí donde lo pedagógico se entreteje con lo social y cultural en un entramado específico que se traduce en proyectos educativos propios y contextualizados. Este curso de posgrado debe partir de esa concepción, investigar las prácticas usuales en las instituciones educativas del medio y volver a la institución con aportes teóricos renovadores que interpreten y fortalezcan la identidad y especificidad de las mismas.

3.2- La dimensión pedagógico- didáctica se sustenta en la especificidad de la gestión de las instituciones educativas: la socialización mediante el conocimiento legitimado públicamente. Ello determina que las decisiones y las acciones deben estar orientadas a resolver los problemas en relación a la circulación del conocimiento, a los procesos de enseñanza y de apropiación por parte de los alumnos. Hoy más que nunca la educación como hecho político, en los ámbitos institucionales, es una herramienta en el sostén de la democracia. Las instituciones deben atender a la dimensión moral de la tarea educativa en el sentido de que enseñar es esencialmente enseñar la condición humana, es construir humanidad.

La investigación en el campo de la educación y en especial de la didáctica, en los últimos veinte años, da cuenta de aspectos didácticos que trascienden a la especificidad de los campos disciplinares y que deben ser motivo de análisis e investigación en las instituciones educativas por parte de todos los actores; en ese escenario es sustantivo el rol del director/a.

Entre los aspectos que hacen a la gestión del conocimiento en las instituciones señalamos:

- a) los procesos de textualización del saber.
- b) las estrategias de enseñanza. En especial los aportes de las investigaciones de derivación cognitiva y los aportes de las investigaciones de derivaciones lingüísticas, las que remiten a la función transformadora y epistémica de las narraciones, las investigaciones acerca de las explicaciones y el lugar de la interrogación en los procesos de ayuda a la construcción del conocimiento
- c) los problemas de comprensión del conocimiento, en especial los que derivan de la intervención docente.
- d) el conocimiento y las nuevas tecnologías.
- e) la construcción de conocimiento didáctico a partir de la reflexión sobre las prácticas. La institución educativa como ámbito de desarrollo profesional de los docentes.

La gestión pedagógica de los Instituciones Educativas transita en un campo de tensiones:

1. entre la libertad y la autoridad
2. entre la incertidumbre y las necesarias certezas
3. entre la construcción y la transmisión

3.3- La dimensión específica de la gestión.

Se basa en tres grandes áreas con fuertes interrelaciones y que encuentran su sentido en las anteriores: (a) administración y dirección, (b) planificación y (c) evaluación y supervisión. Los cursos previstos necesitan acompañarse de otros contenidos que logren un conocimiento de mayor integración respecto a la realidad del centro educativo.

Entre otros núcleos temáticos es necesario conceptualizar acerca de:

- a) Teoría de las organizaciones y modelos organizacionales formales. Organización y dirección de Instituciones Educativas. Relación con la gestión curricular, con la de recursos humanos y económicos.
- b) Administración. Principios. Marco legal y reglamentario que regula la gestión de la educación y en especial de los centros de los diferentes subsistemas.
- c) Planificación. El proyecto educativo, el proyecto curricular de centro. Planificación estratégica y participativa. Diseño, implementación y evaluación de proyectos.
- d) Evaluación y supervisión. Indicadores educativos. Evaluación institucional. Gestión de calidad y mejora continua.

4. OBJETIVOS DEL POSGRADO

El posgrado en sus dos niveles de Especialización y Maestría, con diferentes grados de amplitud y profundidad, apunta al perfeccionamiento en el dominio de la temática de la Gestión de los Instituciones Educativas.

La especialización se propone favorecer la comprensión de la complejidad de las instituciones educativas y en especial las intervenciones que en ella se desarrollan.

La Maestría apunta a generar la capacidad de producir conocimiento en y sobre las instituciones educativas.

De ello se desprenden los siguientes objetivos específicos, para la Especialización:

- a) ampliar la perspectiva de los docentes en relación a:
 - la multiplicidad de dimensiones
 - la institución y los polos de tensión
 - la especificidad de la institución educativa
 - la institución educativa como un sistema abierto en permanente reconstrucción.
- b) comprender el delicado equilibrio que resulta del interjuego de diferentes

actores e intenciones.

- c) diseñar líneas de intervención en las diferentes dimensiones de la gestión institucional.

5. PERFIL DEL EGRESADO

El Perfil del egresado de la Especialización en Gestión de Instituciones Educativas se organiza de acuerdo con las competencias actitudinales y profesionales manifiestas por el egresado en el desarrollo de su formación académica y personal.

1. Deberá comprender la especificidad de la gestión de las instituciones educativas, conocer el contexto general y particular en el cual se insertan, conocer y aplicar instrumentos de análisis y evaluación institucional, para intervenir adecuadamente.
2. Habrá adquirido marcos teóricos que permitan interpretar y analizar la realidad de las instituciones educativas y de sus contextos, con el objetivo de impulsar en ellas procesos de mejora continua.
3. Tendrá capacidad para desarrollar estrategias de análisis y gestión curricular que impacten en los colectivos docentes, coadyuvando a generar mayores y mejores aprendizajes estudiantiles.
4. Demostrará competencias para desarrollar las funciones de dirección, planificación, coordinación, y evaluación de programas y proyectos que permitan mejorar la gestión educativa, a la luz de nuestras realidades educacionales.
5. Deberá demostrar competencias para organizar, desarrollar y potenciar los Recursos Humanos insertos en las Instituciones Educativas.
6. Podrá liderar los procesos de cambio en el ámbito educativo y analizar su impacto en la sociedad.
7. Promoverá actitudes y valores acordes a la forma de vida democrática.
8. Podrá Introducir instancias y estrategias de autoevaluación en las instituciones educativas como forma de promover la modificación de prácticas y rutinas arraigadas.

6. ESPECIALIZACION EN GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

6.1- Estructura de la propuesta de formación.

La estructura curricular comprenderá tres dimensiones, que se interrelacionan:

- a- la teórico-conceptual
- b- la teórico práctica
- c- la metodológica.

En cada una de ellas se abordan contenidos que refieren a los tres ejes de la gestión institucional: el pedagógico-didáctico, el administrativo-organizativo y el contextual-comunitario.

La dimensión teórico-conceptual desarrollará los siguientes contenidos

- La educación como hecho político. Políticas educativas nacionales. Concepciones pedagógicas y sus relaciones con la gestión de los Instituciones Educativas.
- La institución educativa como espacio de circulación y construcción de conocimiento. Rol del director.
- La institución educativa como construcción social. Culturas institucionales. Relaciones interpersonales. Resolución de conflictos.
- La gestión de Instituciones Educativas. Organización. Planificación. Administración. Evaluación y supervisión.

La dimensión teórico-práctica se concibe en una relación dialéctica con las otras dos dimensiones, en tanto la práctica en una institución educativa siempre se instala en relación a concepciones teóricas implícitas o explícitas y en sí mismas incluyen aspectos metodológicos.

Un aspecto sustantivo a incluir es el develar las teorías que subyacen a las prácticas, rutinas y rituales de las instituciones y el generar la posibilidad de nuevas prácticas.

Desde esta dimensión se pretende realizar la lectura de la realidad de las instituciones educativas, en sus múltiples dimensiones, en un primer momento desde las concepciones de los cursillistas, para luego discutir las desde diferentes enfoques teóricos, a partir de los cuales se pueden pensar nuevas alternativas.

Cada cursante elegirá una institución educativa de referencia en la cual realizar observaciones, análisis y estudio de situaciones reales de gestión

educativa y en consecuencia diseñar estrategias de intervención.

La dimensión metodológica apunta a trabajar con distintas estrategias de lectura de las instituciones, diferentes tipos de registros, metodologías de procesamiento de información, construcción de categorías teóricas a partir de datos empíricos; manejo de herramientas informáticas al servicio de estos procesos.

En los talleres se dará preeminencia a la metodología de estudio de casos, tomados de las instituciones de referencia o contruidos especialmente para el abordaje de situaciones paradigmáticas que hacen a la gestión en las instituciones educativas.

El siguiente cuadro sintetiza las tres dimensiones que atraviesan la malla curricular de la especialización.

DIMENSIÓN					
Teórico-conceptual	La educación como hecho político. Concepciones pedagógicas y su relación con la gestión de los Instituciones Educativas.	La Institución educativa como espacio de circulación y construcción de conocimiento. Rol del Director.	La Institución educativa como construcción social. Culturas institucionales. Relaciones interpersonales .Resolución de conflictos	Organización y Administración. Teoría y modelos organizacionales. Marco legal y reglamentario.	Planificación, evaluación y supervisión. Proyecto educativo. Proyecto curricular. Evaluación institucional. Gestión de calidad.
Teórico-práctica	Lectura de las instituciones, en sus múltiples dimensiones desde las concepciones de los cursillistas.- Análisis de prácticas institucionales desde marcos teóricos de referencia. Diseño de estrategias de intervención a nivel institucional. Proyecto final. Tesis.				
Metodológica	Metodología de la investigación social. Metodología de la investigación educativa. Estadística. Desarrollo de la cultura del registro. Herramientas informáticas para la planificación , gestión y control de los Instituciones Educativas.				

6.2 MALLA CURRICULAR

La malla curricular de este posgrado comprende el desarrollo de seis módulos y nueve talleres que articulan aspectos teórico –conceptuales, teórico-prácticos y metodológicos. El cursado y la aprobación de los mismos totalizan 56 créditos.

El tránsito por los diferentes módulos y talleres aporta elementos de las referidas categorías para el trabajo en el taller de Proyecto Final.

El trabajo final equivale a 10 créditos.

Los módulos cero al cuatro, los respectivos talleres y el Trabajo Final, son obligatorios para el título de Especialización (debiéndose alcanzar 66 créditos académicos).

El módulo cinco se conforma con diferentes opciones de cursos, seminarios o talleres a desarrollarse en el I.P.E.S. o en otros ámbitos académicos, de los cuales el estudiante deberá cursar, en forma obligatoria un número a determinar. No es requisito para el título de especialización el cursar este módulo, mientras que sí lo es para la maestría.

El siguiente diagrama da cuenta de la malla curricular y su recorrido.

MÓDULO 0: La Educación como Hecho Político. Concepciones pedagógicas y su relación con la gestión de los Instituciones Educativas. (2c)					
Taller 1.A Lectura de las instituciones en su multidimensionalidad desde las concepciones de los cursillistas. (2 cr)					
Taller 1.B Metodología de la investigación social (2 cr)					
MÓDULO I Organización y Administración. Teoría y modelos organizacionales. Marco legal y reglamentario. Gestión de recursos económicos. (5c)	MÓDULO II (5 cr) La Institución educativa como construcción social. Culturas institucionales. Relaciones interpersonales. Resolución de conflictos. Gestión de la participación.	MÓDULO III La Institución Educativa como espacio de circulación y construcción del conocimiento. Rol del Director (4 cr)	Taller 3.A Metodología de la investigación educativa. Estadística (7cr)	MÓDULO IV Planificación, evaluación y Supervisión. Proyecto educativo. Proyecto curricular. Evaluación institucional. Gestión de calidad. (6 cr)	MÓDULO V Opcionales
Taller 1.C Resolución de diferentes situaciones de gestión a partir de estudio de casos (3c)	Taller 2.A Análisis de las prácticas institucionales desde los marcos teóricos de referencia. (3 cr)		Taller 3.B Diseño de estrategias de intervención a nivel institucional (6 cr)		
	Taller 2.B Mediación educativa (facilitación, negociación, mediación) (2c)		Taller 3.C Nuevas tecnologías de servicio de investigación educativa. (3c)	Taller 4 Proyecto Final (6c)	Trabajo final (10 cr)

