



Universidad Nacional de San Juan
Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes



SAN JUAN, 16 DE MARZO DE 2017

VISTO:

El Expediente N° 05-0453-T-17 del registro de esta Facultad, mediante el cual el Prof. José Ernesto Torres eleva la propuesta académica de creación de la “*Diplomatura Superior en Gestión Escolar Estratégica*”; y

CONSIDERANDO:

Que la Diplomatura Superior en Gestión Escolar Estratégica es una propuesta de la Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes que tiene como propósito constituirse en un aporte para el emprendimiento de un proceso de transformación de las prácticas en la gestión de las instituciones escolares.

Que entre sus objetivos esta brindar una formación integral con vistas a la actualización y el perfeccionamiento en el campo de la gestión escolar, generando un espacio para la reflexión, el intercambio de experiencias y la propuesta de acciones que permitan innovar en el campo de la gestión escolar.

Que fue tratado sobre tablas por el Consejo Directivo en Sesión Ordinaria del día 15 de Diciembre de 2017 (Acta N° 10), autorizando a emitir la presente Ordenanza antes del aprobación del Acta correspondiente. Aprobado por Unanimidad

Por ello y en uso de sus atribuciones:

**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA
FACULTAD DE FILOSOFIA, HUMANIDADES Y ARTES
ORDENA:**

ORDENANZA N° 01/17-CD-FFHA



Universidad Nacional de San Juan
Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes



ARTICULO 1°- Crear en el ámbito del Departamento de Estudios de Postgrado, de la Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes, de la Universidad Nacional de San Juan, la *“Diplomatura Superior en Gestión Escolar Estratégica”* cuyo texto figura como Anexo de la presente Ordenanza.

ARTICULO 2°- Regístrese, comuníquese y oportunamente archívese.

ORDENANZA N° 01/17-CD-FFHA

Lic. VANINA VILLEGAS LUCERO
CONSEJERA DIRECTIVA EGRESADA
FAC. DE FILOSOFÍA, HUMANIDADES Y ARTES

Mgter. ROSA ANA GARBARINO
PRESIDENTE DEL CONSEJO
Fac. de Filosofía, Humanidades y Artes

Prof. MARCELO VÁSQUEZ
CONSEJERO DIRECTIVO DOCENTE
FAC. DE FILOSOFÍA, HUMANIDADES Y ARTES

Srta. PATRICIA NATALIA GARCIA
CONSEJERA DIRECTIVO PAU
FAC. DE FILOSOFÍA, HUMANIDADES Y ARTES



Universidad Nacional de San Juan
Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes



Propuesta académica

DIPLOMATURA SUPERIOR EN
GESTIÓN ESCOLAR ESTRATÉGICA



Año 2017

Propuesta Académica

"Diplomatura Superior en Gestión Escolar Estratégica"

1- Fundamentación

La Diplomatura Superior en Gestión Escolar Estratégica es una propuesta de la Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes que tiene como propósito constituirse en un aporte para el emprendimiento de un proceso de transformación de las prácticas en la gestión de las instituciones escolares. Transformar la gestión, implica entre otras cosas, el reconocimiento de una realidad compleja y cambiante, el papel que juegan los diferentes actores y pensar formas distintas de actuación. Todo ello con el fin último de contribuir a la mejora de la calidad educativa.

La transformación de la gestión requiere una formación específica centralizada en las nuevas tendencias, el fortalecimiento y la flexibilidad en la toma de decisiones, el liderazgo, el trabajo compartido, el planeamiento y la evaluación. En función de ello desde la diplomatura se plantea, a partir de la normativa vigente, de la bibliografía especializada y fundamentalmente desde el saber producido a lo largo de sus carreras docentes, generar un espacio de encuentro y de aprendizaje con el propósito de adoptar las estrategias adecuadas para abordar la complejidad, los problemas y los desafíos de la gestión de las instituciones escolares en la actualidad.

En función de lo expuesto se elabora la presente propuesta acorde a la Ordenanza 026/14-CS que aprueba el Reglamento Académico para las Actividades de Posgrado de la Universidad Nacional de San Juan y la Resolución C.F.C. y E. N° 144/00 del Ministerio de Educación de la Nación que plantea las normas básicas para el funcionamiento y reconocimiento de las Diplomaturas Superiores. Esta última resolución es considerada por el Valorador de Títulos y Antecedentes de la Junta de Clasificación Docente Rama Media y Superior del Ministerio de Educación de la Provincia de San Juan (Resolución 1849-ME-2010).



2- Marco teórico

Toda la historia del saber humano se ha caracterizado por la búsqueda constante de respuestas ante los fenómenos que nos rodean. La educación ha sido parte fundamental de este proceso del conocimiento del hombre. Sin embargo, como nunca en nuestros días de posmodernidad, los procesos educativos necesitan ser revisados y adaptados a los cambios de nuestra sociedad. La gestión educativa, en sus diferentes niveles, se presenta hoy como una alternativa valiosa para este proceso de cambios. Para el diseño de esta diplomatura se tienen en cuenta una gran variedad de herramientas conceptuales y metodológicas surgidas desde autores de alto prestigio por sus trayectorias en la Gestión Educativa.

En nuestro país, Juan Manuel Manes, ha realizados estudios sobre la gestión estratégica de las instituciones educativas (MANES; 2004). El objetivo es lograr la profesionalización de los cuerpos directivos. Las nuevas técnicas abordadas por Manes son dirigidas a los directores y líderes de las instituciones que tienen el rol de conducir eficazmente tanto desde lo pedagógico y administrativo como así también desde lo comunitario y cultural. Además introduce la necesidad de optimizar la interrelación de los actores institucionales. Haciendo uso, tanto de las conocidas estrategias del mundo del marketing como de los valores tradicionales, pone en escena una guía práctica para la sólida conducción de una comunidad educativa que muchas veces se presenta con escasos recursos materiales y sobrados conflictos en los grupos humanos.

De esta manera, la gestión estratégica, servirá para repensar, refundar y reintentar la aventura de la gestión educativa. Es además una reflexión y una respuesta ante una crisis; es un acuerdo entre el afuera y el adentro. En fin es un acuerdo para el compromiso institucional de las partes engarzadas en el todo de la gestión educativa. El sentido de la gestión estratégica en educación se visualiza como un requisito para la transformación y el cambio.



En España, en el año 2008, resurge con fuerza el concepto de **planificación estratégica** como metodología de cambio en la innovación educativa. Este lineamiento es encabezado por José Pedro Fuster Pérez, catedrático en la Universidad Católica San Antonio de Murcia. Fuster en su libro titulado *“La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa”*, argumenta que sólo la estrategia es la solución ante la compleja y multidimensional organización educativa. Ni la implementación de innovaciones en TIC, ni los planes de mejora ni los procesos de calidad son la garantía de los cambios que necesita la educación. Es por eso que la planificación estratégica se impone como rectora de un trabajo coordinado y dirigido. Así lo define el mismo autor:

“Por eso, la planificación estratégica, además de ser un instrumento válido para gestionar el cambio hacia la sociedad del conocimiento, es una metodología aplicable a toda organización educativa que tiene como finalidad huir de la improvisación y sujetarse a una previsión de futuro y de resultados. Es una manera de afrontar los cambios, no es la única por supuesto, pero en un entorno donde impera la incertidumbre, la planificación estratégica empieza a ser una gran aliada para formar parte de las organizaciones proactivas.” (FUSTER PEREZ; 2008)

Furter presenta las secuencias para un plan estratégico y asegura la mayor claridad y coherencia de objetivos cuando éstos han sido formulados desde la razón de ser de la institución educativa, teniendo en cuenta la misión, visión y valores que pretende la organización. Es por esto que a la propuesta metodológica de Manes se suma la posibilidad de un plan estratégico educativo como otra herramienta de este proceso de cambio y transformación en la gestión educativa.

Además, entre otras categorías, podemos citar las siguientes concepciones metodológicas que definen y describen la gestión en instituciones educativas, tal como la de Organización Escolar.

Según García Hoz y Medina (1986):

Corresponde a Anexo Ordenanza N° 01/17-CD-FFHA



“La Organización Escolar es una práctica reflexiva, apoyada en un saber científico y en una habilidad técnica que la facilita, y cimentada en unas ideas de valor que sirven de finalidad a la acción organizativa. “

Asimismo podríamos comprender que la Organización Escolar es el principio donde se rige la escuela, la finalidad significativa es la acción organizativa del centro, y la disposición de los elementos para educar a los alumnos. Es decir que la Organización Escolar es una ciencia, que tiene por objeto el estudio de la realidad compleja de la escuela, para su mejora; su práctica se fundamenta en la correcta ordenación de los diferentes elementos de la escuela, con el fin de que todos ayuden convenientemente a la educación de los alumnos.

Los centros educativos son -y deberían comportarse como tales- auténticas organizaciones, puestas al servicio de proyectos educativos que respondan a criterios de personalización y de pertinencia social. Unas organizaciones que deberían aproximarse progresivamente, mediante la mejora continua, a las denominadas “que aprenden”, es decir, aquellas dotadas de ciertas características que les permiten la mejora y superación permanente merced a las competencias y a la competencia de su personal.

El logro de la excelencia en este tipo de organizaciones exige contar con personas que ejerzan un **liderazgo** capaz de unificar, armonizar, coordinar y secuencializar debidamente las actuaciones de su personal al servicio de un proyecto educativo personal y socialmente relevante. Manes afirma que:

“...el liderazgo no puede separarse de la función directiva por lo que es necesario que las instituciones educativas incorporen personas que posean ambos roles, pues logran en sus subordinados la motivación suficiente para convertirlos en agentes de cambio”.

(MANES, 1999)

Pensar en la posibilidad de que todo el conjunto de tareas, actividades, personas, funciones dentro de una institución puedan articularse por sí mismas sin la acción decisiva de alguien que las lidere



parece fuera de todo sentido. Admitir que tal articulación responda a un plan de acción intencional –eso y no otra cosa es la educación- sin ese alguien que tenga claro el norte, los medios y los recursos, no resulta creíble ni sostenible. Si bien es verdad que los centros educativos pueden, y deben, considerarse organizaciones, no lo es menos que tienen unas peculiaridades que van más allá de las meras diferencias ligadas a su objeto de atención, la educación, frente al propio de otras organizaciones, como un hospital, una fábrica, un cuartel o una red comercial.

La **formación en habilidades y competencias** de los educadores, se considera, por lo general de carácter puramente académico con algún complemento psicopedagógico. Sin embargo, suele carecer de una auténtica formación para la tutoría, para el tratamiento personalizado, para el funcionamiento de grupos y equipos, para la convivencia, para el afrontamiento y resolución de conflictos, para la gestión, en definitiva: para el ejercicio de funciones y tareas que deberán desempeñar.

Incluso en el ámbito de lo académico su formación en torno a temas básicos para el aprendizaje, como son los de motivación, de trato, de estímulo, de evaluación, las carencias se muestran claramente. Alguien debería tener la formación precisa para suplir estas carencias, para estimular la formación en tales ámbitos y para supervisar su ejercicio entre tanto que las carencias persistan.

La **autonomía** es una prerrogativa y una potencialidad de las organizaciones educativas que debe ser debidamente utilizada al servicio de su proyecto formativo. El ejercicio de la autonomía no es sino la capacidad de las personas –en este caso de las integrantes de las organizaciones- para tomar decisiones con márgenes de libertad más o menos amplios, algo inseparablemente unido a la responsabilidad ante el cuerpo social que pone a su disposición medios y recursos de diversa naturaleza y de notable magnitud.

Es evidente que la gestión profesional de una organización necesita de personas con una sólida formación y experiencia; pero no lo es menos –o no debería serlo- que los equipos directivos, en sus diferentes niveles, deben poseer la formación básica necesaria para orientar las decisiones de los técnicos. Esta formación que con demasiada frecuencia no se da y, cuando se da, es habitual



que no tenga la profundidad necesaria, es una manifestación del liderazgo preciso para encaminar la organización hacia sus metas a través de la gestión como herramienta o instrumento de y para la mejora.

La gestión de la calidad de los centros educativos requiere líderes con alta capacitación para las tareas que implican pero, sobre todo, para no pervertir el sentido de las cosas: la gestión al servicio de proyectos educativos y no al contrario, como ocurre con más frecuencia de lo deseable. Pues bien, el líder de la organización educativa en su máxima expresión, y los líderes de los diferentes ámbitos y funciones deben capacitarse para aplicar los principios de la **gestión eficaz** de la calidad sin dar palos de ciego, sin realizar un aprendizaje por el sistema o modelo más elemental: el del ensayo y error, como si nada se supiese al respecto.

Si bien es verdad que no todas las personas cuentan desde el principio con una personalidad apta para el ejercicio de liderazgo, no lo es menos que la formación puede contribuir, y hacerlo de una forma decisiva, a la conformación de personalidades aptas para el ejercicio del liderazgo en las organizaciones educativas.

Parodiando las palabras del profesor V. García Hoz (1987) en torno a la capacidad de los seres humanos para ser activos en la conformación de ambientes educativos, podríamos afirmar que esa capacidad de liderazgo tiene en su base el “*vigor personal*” al que alude el citado profesor. Pero tal vigor personal debe ser adecuado y eficazmente potenciado merced a la formación precisa para desempeñar las funciones directivas con la eficiencia, la eficacia y la satisfacción de los concernidos en una de las tareas de mayor trascendencia tanto personal como social. García Hoz afirma:

“La condición de creador o receptor de ambiente es una consecuencia del vigor personal de cada uno. No sería un despropósito pensar que una de las finalidades de la educación personalizada sería la de promover y reforzar personalidades creadoras de ambiente, capacidad que supone el dominio de sí mismo y el dominio de las circunstancias”. (GARCÍA HOZ, 1991)



Acerca de la **participación en la toma de decisiones**, Juan M. Manes señala que “*La complejidad de las relaciones entre los diferentes actores de la educación requiere, consensuar sus necesidades en pos de un interés comunitario. La planificación estratégica debe buscar espacios de trabajo conjunto que permitan visualizar el futuro común, compartir los objetivos propuestos, y desarrollar estrategias de mejoramiento orientadas a la calidad educativa.*” (MANES, 2004)

Es en este punto en que el deterioro del compromiso docente, la desarticulación existente entre los distintos estamentos y falta de coordinación dentro de ellos, las deficiencias en la comunicación institucional, el poco trabajo en equipo, la reticencia al cambio y la carencia de un auténtico liderazgo directivo, se convierten en ejes problemáticos importantes para la realización de un trabajo conjunto, frente al desafío que presenta para los establecimientos educacionales y las direcciones comunales de educación, establecer nuevas dimensiones de eficacia pedagógica y eficiencia administrativa que aseguren una mejoría en los aprendizajes de los alumnos. Pero esta necesidad de implicar a todos los miembros del centro, no es compartida por otros trabajos que tienden a establecer a ciertos sujetos, como los ejes centrales, sin considerar a otros actores que pueden ser relevantes en el proceso educativo.

Para J. M. Manes (2008), este involucramiento de los agentes educativos determina dos procesos diferenciados pero ligados entre sí, la delegación de autoridad y el “empowerment” o empoderamiento, como componentes de una gestión participativa, dejando a los directores en una situación real de liderazgo, en sus palabras: “*(...) un auténtico papel de líderes: conductores, contenedores y formadores de su equipo docente.(...)*”.

De esta forma entiende que descentralizar la autoridad y dar más autonomía y capacidad de decidir al ejercicio de las funciones de cada miembro de la organización escolar, son parte de los caminos necesarios para mejorar la calidad educativa del centro.



El término **evaluación**, está unido a otros que lo enmascaran o determinan. Es así cuando nos referimos a medir, calificar, apreciar, estimar. Nos identificamos con la evaluación como un proceso cíclico y continuo de delinear, obtener y proporcionar información útil para enjuiciar alternativas de decisión. García Hoz opina que la evaluación normalizada (normativa) "*...cumple un papel predominantemente social. La norma se extrae de un conjunto de sujetos y el resultado de la evaluación generalmente se utiliza para justificar, ante alguna entidad escolar o ante la sociedad en general, que un sujeto determinado reúne ciertas condiciones.*" (GARCÍA HOZ, 1987)

Podemos afirmar que el citado autor desea ir más allá de la evaluación normativa, para poder prevalecer la evaluación personalizada. En resumen, sobre la evaluación normativa afirma que "*...es un recurso social que es útil para tareas de selección, pero que dice muy poco respecto de la educación misma. La evaluación normalizada es un buen elemento para la clasificación de los alumnos, pero no suficientes para su educación.*"

En relación a la **Gestión Estratégica**, Juan Manuel Manes (1999) señala que la gestión estratégica para instituciones educativas presenta las bases de la planificación estratégica y propone a los responsables de la conducción de instituciones educativas los nuevos paradigmas necesarios en los procesos de transformación.

El concepto de **efectividad escolar**, es importante considerarlo. Éste es señalado por Arancibia, Violeta (1992):

"Lo central en toda la literatura de colegios efectivos es el concepto de "efectividad", el que normalmente se define de manera similar (rendimiento académico), pero se mide en forma diferente. En un plano conceptual, la efectividad puede ser comprendida como un término relativo. Algunos colegios son más efectivos que otros



en dar a los alumnos una oportunidad real de alcanzar metas educacionales, lo cual es independiente del estrato de su familia. No basta saber, por lo tanto, qué colegios tienen en promedio mejores resultados, sino también cuáles son más capaces de compensar el déficit de entrada.” (ARANCIBIA, 1992)

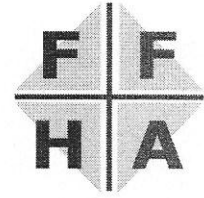
Esto significa que se puede conceptualizar la efectividad con datos provenientes de dos niveles: comparación dentro del colegio y entre colegios. Con esta metodología, señalan los investigadores, se podrán superar los problemas metodológicos de las etapas previas y estudiar las diferencias entre colegios efectivos y no efectivos.

Una de las tendencias más importantes de las últimas décadas en la investigación educacional ha estado centrada en la teoría e investigación de las características de los colegios efectivos. En este trabajo se revisan algunos de los estudios realizados respecto de este tema, tanto en países desarrollados como en los en vías de desarrollo y del Tercer Mundo.

Asimismo se consideran los aportes de Peter Senge en las disciplinas de toda organización inteligente. Afirma que las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas además tenga entrenamiento en estas disciplinas:

1. Dominio Personal: la gente con alto dominio personal alcanza las metas que se propone. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo, representación del mundo.

2. Modelos Mentales: supuestos arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en nuestro modo de percibir el mundo. La disciplina de trabajar sobre modelos mentales implica volver el espejo hacia dentro y exhumar las oscuras imágenes internas, y dejar nuestro interior tan claro que pueda percibirse en la profundidad de nuestras miradas.

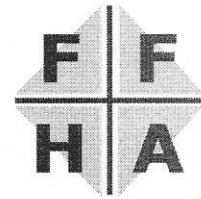


3. Construcción de una visión compartida.
4. Aprendizaje en equipo: generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual.
5. La quinta disciplina - pensamiento sistémico: en las organizaciones, está presente el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Es necesaria la comprensión de la perspectiva sistémica, y mediante esta ser motivados a examinar cómo se interrelacionan las diferentes disciplinas. Al enfatizar cada una de ellas, el pensamiento sistémico nos recuerda constantemente el principio de sinergia en el cual los resultados del trabajo en equipo son mejores al de las partes.

Por todo ello deducimos que Senge para transitar desde las organizaciones que no se piensan a sí mismas y accedan a ser diseñadas como organizaciones inteligentes se basa en tres disciplinas individuales y en dos disciplinas colectivas, al respecto postula haciendo referencia a los enfoques tradicionales que: *"... las cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser personales. Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar, con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente"*. (SENGE, P.,1992:)

Senge sostiene que es muy importante que estas cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. El pensamiento sistémico, es el elemento que integra a las demás *"en un cuerpo coherente de teoría y práctica"*. SENGE, P. (1992:3-6).



3- Objetivos

La Diplomatura Superior en Gestión Escolar Estratégica tiene como objetivos:

- Brindar una formación integral con vistas a la actualización y el perfeccionamiento en el campo de la gestión escolar.
- Generar un espacio para la reflexión, el intercambio de experiencias y la propuesta de acciones que permitan innovar en el campo de la gestión escolar.
- Fortalecer las competencias necesarias para el desarrollo de una gestión eficaz y eficiente.
- Promover la búsqueda de nuevos significados a la gestión escolar, acordes a la realidad en constante cambio y a la necesidad de una formación permanente.

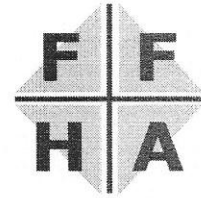
4- Contenidos mínimos

Los temas fundamentales que serán abordados en el marco de la diplomatura son los siguientes:

- La gestión escolar y la gestión escolar estratégica.
- Importancia de la gestión pedagógica.
- La gestión educativa y su impacto en la gestión escolar.
- Competencias necesarias para la gestión
- Procesos e instrumentos para la gestión.

5- Elaboración y diseño

- Prof. José Ernesto Torres
- Lic. Javier Andrés Gil
- Prof. Erica Garay
- Lic. María de los Ángeles González



6- Programa

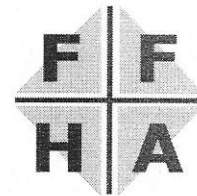
El plan de estudios adopta la modalidad semipresencial, y se estructura en siete cursos, dos talleres y una conferencia con actividades participativas y colaborativas. Presenta un total de 600 horas con presenciales (60 %) y no presenciales (40 %). El despliegue de actividades es el siguiente:

Actividades	Crédito horario	Objetivos	Contenidos mínimos
Curso 1: Gestión Escolar Estratégica	70	Conocer las características y desafíos de la gestión escolar	Necesidad de cambios en la gestión. Gestión y Gestión Estratégica. Modelos de gestión. Niveles de gestión. Objetivos. Dimensiones. Plan de formación en gestión escolar. Manual de roles y funciones. Estrategias de auto-gestión de calidad educativa.
Curso 2: Gestión Pedagógica	70	Contribuir a la reflexión de la gestión pedagógica como el nivel de concreción de la gestión educativa	El proceso de enseñanza y aprendizaje en la actualidad. Modelos pedagógicos contemporáneos. El curriculum y el planeamiento áulico. Relación con estudiantes y padres.
Curso 3: Competencias para la gestión escolar estratégica	70	Fortalecer las competencias necesarias para el desarrollo de una gestión escolar eficiente y eficaz.	Coaching y liderazgo. Trabajo colaborativo. Participación de padres, comunidad y diversos organismos. La comunicación. La toma de decisiones.
Curso 4: Procesos para la gestión escolar estratégica	70	Guiar en la comprensión e importancia de los pasos del proceso de gestión escolar	Planificación. Tipología de procesos de planificación. Planificación Estratégica, Táctica y Operativa. Ejecución. Evaluación y monitoreo. Acción.
Curso 5: Instrumentos para la gestión escolar	70	Reflexionar sobre el papel de los instrumentos básicos para el desarrollo de la gestión escolar	Proyecto Educativo Institucional. Metodologías de evaluación de la calidad educativa.



Curso 6: Educación Emocional	70	Promover el reconocimiento de la importancia de la educación emocional en la escuela.	Importancia de la educación emocional. Comunicación con inteligencia emocional. Reconocimiento, expresión y manejo de emociones.
Curso 7: Sistematización de la información educativa	70	Conocer los sistemas de organización de la información que maneja el Ministerio de Educación	Tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la gestión escolar. Nociones de estadística.
Taller 1: Evaluación y meta-evaluación educativa	18	Reflexionar sobre la evaluación como un proceso de diálogo, comprensión y mejora de la realidad educativa de toda institución	La evaluación educativa como herramienta esencial de la política, de la administración y del planeamiento educacional. Perspectivas teóricas y definiciones técnicas. Metaevaluación, paraevaluación y autoevaluación integral. Naturaleza y características de la evaluación como sistema y como proceso: fases. Evaluación democrática.
Taller 2: Las relaciones humanas en la experiencia educativa	18	Fortalecer los vínculos personales entre los distintos actores que componen las instituciones educativas	Dimensiones de la persona humana. Valores y virtudes en las relaciones humanas. Cultura del Encuentro. Cultura del Diálogo. Personalismo ontológico y sus aplicaciones.
Conferencia: Política educativa en San Juan	4	Conocer la política educativa en San Juan a partir de los planes, programas y proyectos vigentes	Planes, programas y proyectos nacionales. Su aplicación en la Provincia de San Juan
Trabajo Final Integrador (Tesina)	70	Producir un trabajo de aplicación de los temas vistos en su institución escolar	
Total de horas	600		

[Handwritten signatures]



7- Condiciones de admisión

Para ingresar a la Diplomatura Superior en Gestión Escolar Estratégica es requisito poseer título docente de grado universitario de universidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, de acuerdo a lo estipulado por la Ordenanza 026/14-CS de la Universidad Nacional de San Juan (Artículo 7.1.). La misma ordenanza contempla a los graduados docentes no universitarios, cuyas carreras tengan una duración no menor a 4 (cuatro años), conforme a lo establecido en el Artículo 39-Bis de la Ley de Educación Superior N° 25754. Un Comité Académico decidirá la aceptación de postulantes en base al análisis de sus antecedentes y a la normativa vigente.

8- Requisitos de ingreso

Para el ingreso a la Diplomatura en Gestión Escolar Estratégica se requiere la presentación de:

- Fotocopia del título.
- Currículum Vitae analítico actualizado.
- Fotografía tipo carnet.

9- Destinatarios

La Diplomatura en Gestión Escolar Estratégica tiene como destinatarios a supervisores, directivos y docentes de todos los niveles educativos, que se encuentren o no en ejercicio. Sólo deben cumplir las condiciones de admisión estipuladas en el punto 7: docentes con título universitario de grado y docentes egresados de Institutos Superiores de Formación Docente con planes de estudios de por lo menos 4 años de duración.



10- Comité Académico y Coordinación

El comité académico, de acuerdo a la Resolución C.F.C. y E. N° 144/00, estará integrado por docentes e investigadores de la Universidad Nacional de San Juan con un tercio de especialistas externos que acrediten en ambos casos estudios de Postítulo o Posgrado.

Para la primera cohorte de este diplomatura el Comité Académico estará constituido por el equipo que elaboró y diseñó la propuesta. La coordinación estará a cargo de un miembro de la Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes que será designado oportunamente por las autoridades máximas de dicha casa de estudios. El coordinador tendrá como funciones la puesta en marcha y el seguimiento de las acciones previstas con el propósito de garantizar el normal desarrollo de la propuesta académica.

11- Cupo

Se prevé un cupo mínimo de 20 asistentes y un cupo máximo de 50.

12- Calendario de actividades

El dictado de la carrera será permanente, adecuando las actividades previstas de acuerdo a las demandas del sistema educativo y a las condiciones de calidad académica.

La duración total de la Diplomatura es de 18 meses con un total de 600 horas de acreditación. El desarrollo de las actividades se llevará a cabo en créditos horarios de 8 horas presenciales semanales, en día a determinar en cada caso.

El lugar de cursado será establecido por la Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes y el Ministerio de Educación de la provincia.

El inicio de las actividades de la primera cohorte está prevista para el mes de mayo de 2017. El cronograma tentativo es el siguiente:



Fecha	Actividad	Horas presenciales	Horas no presenciales	Total de horas
May-Jun/17	Curso 1: Gestión Escolar Estratégica	40	30	70
Ago-Sep/17	Curso 2: Gestión Pedagógica	40	30	70
Sep-Oct/17	Curso 3: Competencias para la gestión escolar estratégica	40	30	70
Oct-Nov/17	Curso 4: Procesos para la gestión escolar estratégica	40	30	70
Mar-Abr/18	Curso 5: Instrumentos para la gestión escolar	40	30	70
Abr-May/18	Taller 1: Evaluación y meta-evaluación educativa	18	...	18
May-Jun/18	Taller 2: Las relaciones humanas en la experiencia educativa	18	...	18
Jun/18	Conferencia: Políticas educativas en San Juan	4	4
Ago-Sep/18	Curso 6: Educación Emocional	40	30	70
Sep-Oct/18	Curso 7: Sistematización de la información educativa	40	30	70
	Total de horas (unidades curriculares)	320	210	530
Oct-Nov-Dic/18	Trabajo Final Integrador (Tesina)	70
	Total de horas	600

13- Sistema de evaluación y régimen de cursado

El cursado regular es obligatorio para todos los alumnos inscriptos en la Diplomatura, no admitiéndose equivalencia con otros cursos aprobados en otros trayectos de formación, ni el régimen de alumno libre.

Los cursos se acreditan mediante régimen regular para lo cual se requiere el cumplimiento del 80 % de asistencia a los cursos que incluyen dos encuentros semanales presenciales de 4 horas reloj



de duración cada uno. Se prevén para el desarrollo de cada curso instancias no presenciales de trabajo grupal y/o individual en cada uno de ellos, según la metodología de trabajo de cada curso.

Se utilizará, conforme a lo estipulado en la Ord. N° 026/14-C.S para Actividades de Posgrado para la Educación Permanente, una escala cuantitativa de cero a diez puntos. La evaluación será individual y se aprobará con una calificación mínima de siete (7) puntos. Las calificaciones serán inapelables en cuanto al mérito del acto.

Al finalizar el cursado y aprobadas las actividades propuestas, los estudiantes deberán realizar una Tesina consistente en un trabajo integrador de carácter individual. Dicha tesina será supervisada por un director. Se trata de un trabajo de indagación bibliográfica que de cuenta del estado del arte en el tema elegido por el cursante e incluirá un trabajo de investigación empírica, si el tema así lo requiere (Resolución C.F.C. y F. N° 144/00).

Una vez que el director de la Tesina haya aprobado el Informe Final, pasará a la consideración del Comité Académico. El trabajo deberá ser defendido por el cursante ante este comité en un coloquio de carácter público.

14- Conformación de los equipos docentes responsables de cada módulo

Cada uno de los módulos estará a cargo de un equipo docente integrado por un profesor responsable, y/o grupo de trabajo y/o equipo de cátedra, y al menos un graduado de la Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes.

Los docentes de planta responsables del proyecto deben reunir las condiciones, establecidas por la reglamentación vigente en actividades de posgrado, para el Área de Educación Permanente (Ord. 026/14- C.S.- Artículo 6). Los responsables de cada actividad son los siguientes:



Actividad	Responsable
Curso 1: Gestión Escolar Estratégica	Prof. José Ernesto Torres (UNSJ)
Curso 2: Gestión Pedagógica	Prof. María Teresa Blanquer (UNSJ)
Curso 3: Competencias para la gestión escolar estratégica	Mgter. Emilse Carmona (UNSJ)
Curso 4: Procesos para la gestión escolar estratégica	Prof. Carlos Carbajal (UNSJ)
Curso 5: Instrumentos para la gestión escolar	Prof. Carlos Carbajal (UNSJ)
Curso 6: Educación Emocional	Dra. Lilian Mujica (UNSJ)
Curso 7: Sistematización de la información educativa	A designar por el Ministerio de Educación
Taller 1: Evaluación y meta-evaluación educativa	Prof. Erica Garay (UNSJ)
Taller 2: Las relaciones humanas en la experiencia educativa	Prof. María de los Ángeles Gonzalez (UNSJ)
Conferencia: Nuevas políticas educativas en San Juan	A designar por el Ministerio de Educación

Para el desarrollo de las diversas actividades está prevista la participación de especialistas invitados del Ministerio de Educación de la Provincia, de la Universidad Nacional de San Juan y de otras universidades e institutos de formación nacionales y extranjeros.

15- Bibliografía

- AGUERRONDO, I. (1992). "La mirada de la conducción", en Frigerio, G Poggi, M, Tiramonti, G: *Cara y ceca de la conducción educativa*. Cap. 7, Ed. Troquel, Buenos Aires.
- AGUERRONDO, I. (2007). *Escuelas por el Cambio: Un aporte para la gestión escolar*. IIPE-UNESCO Buenos Aires.
- AGUERRONDO, I (1996). *La escuela como organización inteligente*. Primera edición. Buenos Aires.
- AGUERRONDO, I. (1991). *Escuela, fracaso y pobreza. Cómo salir del círculo vicioso*. Buenos Aires. Mimeo.
- ANTÚNEZ, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona.
- ARANCIBIA, V. (1992) "Efectividad escolar. Un análisis comparado" en *Revista Estudios*. Publicación N° 47, Santiago, Chile.
- BOLÍVAR A. (2001) *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica*.



- CANO, J. (2001). *Globalización, calidad y liderazgo educativo*. Revista Electrónica Acción Educativa. Universidad Autónoma de Sinaloa. México.
- CASSASUS, J. (2000). *Problemas de Gestión en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y B)*. Unesco, Chile.
- FUSTER PÉREZ, J. (2008). *La planificación estratégica: Una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa*. Revista Iberoamericana de Educación. 2008.
- GAIRÍN S., J. (2005): "Mejorar la sociedad, mejorando las organizaciones". Publicado en Enguita, M. y Gutiérrez, M. (Coord.): *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Madrid: Universidad Internacional de Andalucía-Editorial Akal, págs. 129-166.
- GAIRÍN S., J. et al. (2009). "Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas". *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. 15, Nº. 4, págs. 620-634.
- GAIRÍN S. J. (1989). "El Objeto de la Organización Escolar". *Educación*, 1415. págs. 167- 187.
- GAIRÍN S. J. (1998). "Los Estadios de Desarrollo Organizacional". *Contextos Educativos: Revista de Educación*. Nº 1, págs. 125-154.
- GAIRÍN S. J. (1999). "Estadios de Desarrollo Organizativo: De la Organización como Estructura a la Organización que Aprende". *Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas*. Volumen I. Grupo Editorial Universitario, Granada, págs. 47-91.
- GAIRÍN S. J. (1999). "La Calidad, un Concepto Controvertido". *Educación* 24, págs. 11- 45.
- GAIRÍN S. J. (2000). "Cambio de Cultura y Organizaciones que Aprenden". *Educación* 27, págs. 31-85.
- GAIRÍN S. J. (2007). "Aspectos Institucionales de la Orientación". *Congreso Internacional de Orientación Educativa y Profesional*. Castellón, Noviembre, págs. 1-31.
- GAIRÍN S. J. (2008). "La Gestión del Conocimiento de los Directivos: La Experiencia Virtual de la Red Atenea". *Avances en Supervisión Educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, Nº. 8, págs. 1-14.
- GARAY, L. *Violencia en las escuelas, Fracaso educativo*. Universidad Nacional de Córdoba Año 2000.
- GARCÍA HOZ, V., MEDINA, R. (1987) *Organización de centros educativos*, Madrid, Ed. Rialp, Madrid.
- GENTO P. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid.
- GOLDHABER, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México. Ed. Diana.
- GOMEZ DACAL, G. (1998). *Curso de Organización y gestión de Centros escolares*. Universidad de Salamanca. España.
- HERBERT, S. *El comportamiento administrativo*. Madrid. Ed Aguilar.
- LYNCH GAETE, P.(1993) *Liderazgo. Perspectivas para una dirección eficaz*. Ed. Anibal Pinto, Chile, 1993.
- MANES, J. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires. Granica.
- MANES, J. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Bs As. Grancia.
- SENGE, P. (1990). *La quinta disciplina, cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica/ Vergara, Bs.As.
- TAYLOR, H. (1992). *Cómo delegar con eficacia*, Ed Deusto, Bilbao.



16- Arancel

La Diplomatura en Gestión Escolar Estratégica es arancelada y el monto será fijado para cada cohorte, sobre la base de la reglamentación vigente de la Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes.

17- Costos y financiamiento

La Diplomatura en Gestión Escolar Estratégica se autofinanciará a partir de los aranceles percibidos.

18- Titulación

El cumplimiento de los requisitos de la evaluación final conduce al otorgamiento del título *Diplomado Superior en Gestión Escolar Estratégica*.