



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología  
*Dirección General de Educación Privada*

## **Circular N° 3 /16**

### **I. AUTORIDADES EDUCATIVAS**

### **II. EL DIRECTIVO COMO GESTOR Y LÍDER DE LA MEJORA INSTITUCIONAL**

### **III. REFLEXIÓN SOBRE EL BICENTENARIO**

### **IV. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL**

- a) Recordatorio de Secretaría Técnica

Estimados colegas:

Una vez más llegamos a Uds. a través de este medio, con la intención de que, lejos de ser una prescripción, se convierta en un insumo de orientación y asesoramiento; en este caso para la Gestión institucional.

Decía alguien que “Gestionar es hacer que las cosas sucedan”, porque la gestión es la acción de aclarar los objetivos de una Institución y establecer los medios con los que se considera que es posible conseguir esos objetivos. Tarea que requiere ser parte de la vida misma de la Institución; esto es vivirlo, sentirlo, sufrirlo; mirarlo integralmente en todas sus partes.

Sin querer situarnos desde un paradigma estático, donde se creía que gestionar era dirigir un esquema ya establecido y velar por el cumplimiento de la norma; la sociedad de hoy requiere de un directivo diferente. Toda institución, cualquiera sea su nivel, es una comunidad viviente, en donde cada uno es capaz de aportar para conseguir los objetivos institucionales. Para esto el directivo debe despertar en sí mismo la pasión por generar un proceso de calidad en beneficio de los estudiantes.

Nuestras escuelas de gestión privada, son pioneras en el desarrollo de variados estilos y modelos de gestión institucional. Muchos de ellos son innovadores y es necesario mantenerlos, pero otros deberán ser mejorados, ya que el dinamismo de la sociedad actual no acepta directivos cansados, poco apasionados que se limitan a repetir modelos que en algún momento les resultó exitoso. La sociedad y por ende la educación están en

Salta, 30 de junio de 2016.

permanente movimiento y siempre hay cosas por mejorar; pero la mejora siempre empieza por la gestión.

Ya en las puertas del receso invernal, sirvan estas palabras para reflexión, y las vacaciones sirvan para renovar las fuerzas, y la pasión por la gestión, sabiendo que no habrá proyecto de mejora institucional, sino no hay mejora en la gestión.

Profesor Enrique Jaureguis

*“Los buenos directivos son personas flexibles y permeables al cambio. El cambio los energiza porque saben que hacer las cosas siempre de la misma manera aburre, tanto a sí mismos como a los que lo rodean” (Lewin, 2015)*

## **MINISTRO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Prof. Analía Berruezo Sánchez

### **SECRETARIA DE GESTIÓN EDUCATIVA**

Prof. Sandra Pícolo

### **SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Ing. María Soledad Vicente

### **SECRETARIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS**

Lic. Alejandro Daniel Gaudelli

### **SUBSECRETARIA DE PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

Prof. Mariana Zoloaga

### **SUBSECRETARIA DE CALIDAD E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

Prof. Miriam Goldzier

## **DIRECTORA GENERAL DE EDUCACIÓN PRIVADA**

Lic. Silvia Graciela Romano de Jáuregui

## **SECRETARIA TÉCNICA**

Lic. María Alejandra Zato D'Andrea

## **SUPERVISOR GENERAL**

Prof. Walter Raúl Benedicto

## **SUPERVISORES DE NÚCLEO Y DE ZONA**

Prof. Alfredo Gabriel Becerra  
Prof. Gabriela María Ceretti Barrionuevo  
Prof. María Asunción González  
Prof. Ana Gabriela Herrero  
Prof. Ramón Enrique Jáureguis  
Prof. Claudia Cristina Miranda Restom  
Prof. Julio Osvaldo Molina  
Prof. Adriana del Valle Prieto  
Lic. María Ofelia Raful  
Lic. Graciela Flora Recciutti  
Lic. María Inés Wierna

## **SUPERVISORES PROFESIONALES**

Dr. Luciano Argenti  
Dra. María Aurora Chávez  
Lic. Lidia Juana Corona  
T.U.A.P. Marta Rosa Martínez  
Dr. Agustín Petersen Pfister  
Ing. José Marcelo Vera  
Ing. Gloria Verónica Zafaranich

## II. EL DIRECTIVO COMO GESTOR Y LÍDER DE LA MEJORA INSTITUCIONAL

“Un director de escuela es una persona que ha sido designada para ¿Conducir? ¿Gestionar? ¿Gobernar? ¿Dirigir? ¿Coordinar? una institución cuya función social es ENSEÑAR: hacer que los llamados alumnos o estudiantes APRENDAN”

Jorge Fasce

Les proponemos reflexionar juntos sobre lo que implica hoy la tarea de ser gestor y líder de un proceso de cambio, intentando a su vez, que ello nos sirva como herramienta en el quehacer diario.

Para ello, podríamos iniciar el diálogo, resaltando algunas características que suelen señalarse cuando se habla de un “buen director”:

- ✚ Es aquel que **organiza** el día a día de su Institución, administrando responsable y eficientemente los recursos con los que cuenta;
- ✚ Es un **líder flexible y competente**, capaz de abordar situaciones cotidianas haciendo uso de estrategias pre existentes y a la vez creando nuevas herramientas y recursos ante desafíos cotidianos;
- ✚ Es quien entiende que **su conducción es una tarea política y pedagógica** y por tanto busca generar condiciones para que se materialicen proyectos y se quiebren profecías de fracaso.
- ✚ Es quien se **resiste** ante la impotencia y el fracaso, **interrumpiendo** repeticiones automáticas e

incuestionables, **inaugurando** nuevas condiciones necesarias para que la escuela cumpla su principal función: **Enseñar**.

- ✚ Es **garante de la calidad y de la coherencia** entre las acciones educativas, procurando que la vida escolar y las normas de convivencia sean coherentes con sus criterios y valores educativos.
- ✚ Es quien **sostiene** como actividad relevante la reflexión, **promoviendo** la autoevaluación y una evaluación de proceso, siendo **capaz de delegar** y trabajar en *com-pañía* (con el otro... junto al otro...)

Y ante seguramente la inquietud que surge frente las innumerables acciones enumeradas y el acotado tiempo con el que contamos, permitimos un nuevo desafío: ***en lugar de preguntarnos qué hace el tiempo con nosotros, pensar qué hacemos nosotros con el tiempo.***

Una ayuda en la organización, son las **Agendas**. Si bien gran parte de las acciones son imprevisibles, hay tiempos y tareas que podemos *rutinizar* en nuestro día, en la semana, en el mes, tales como la atención a padres, las observaciones de clase, las reuniones con los docentes, visitas... El elaborar una agenda que combine actividades semanales y quincenales puede resultar al inicio tedioso y hasta casi imposible de concretar, pero con el tiempo pueden organizar, ordenar un poco las acciones, sobre todo si al final de un período pautado las revisamos, reajustamos.

Otro instrumento clave es el **diseño de grillas de seguimiento** que faciliten un monitoreo claro y preciso de:

- ✓ El desarrollo curricular.

- ✓ Los resultados del aprendizaje.
- ✓ Las trayectorias de los alumnos.
- ✓ El acompañamiento y evaluación de los docentes.
- ✓ La articulación con la comunidad.
- ✓ La comunicación con las familias.

Estos instrumentos deben ser orientativos, flexibles y capaces de brindar información para la toma de decisiones. Consensuar las mismas, elaborarlas en equipo para permitir diferentes “miradas”, es una de las claves de la eficacia de las mismas.

Otro elemento de fundamental relevancia es el **uso de los canales de comunicación**. Su diversidad, continuidad y claridad suelen ser puntales. Contar con espacios destinados a mensajes cotidianos, otros para frases motivadoras o de reflexión, tanto para alumnos, familias como para los docentes, suele ser una estrategia de gran alcance. Les compartimos dos carteles que Jorge Fasce presenta en su libro “Dirigir una escuela”:

Señor Director:  
No se prive del placer de enseñar a sus docentes.  
Exija que también le enseñen a usted.  
Exija que lo cuiden.

Señor Docente del aula:  
Exija que sus directores lo hagan aprender con ellos.

Para pensar... ¿Verdad?

El **trabajo en equipo** ayuda a que la tarea solitaria se haga llevadera y se enriquezca. Si bien no es un logro fácil tampoco es imposible. Margarita Marturet, en *El trabajo del director y el proyecto de la escuela* señala: “En la gestión de la escuela, el director tiene la responsabilidad de articular el trabajo con los compañeros. Etimológicamente, el término “compañeros” alude a “quienes comparten el pan”. El pan, alimento cotidiano, presente en todas las mesas, puede ser una metáfora del trabajo compartido en el día a día escolar”.

Además no debemos olvidar dedicar un tiempo, un espacio para el **crecimiento profesional personal**. Sólo puede dar quien tiene y como directivos nuestra tarea es ejemplar, por lo que no podemos pedir aquello que no seamos capaces de dar de antemano...

Por último, compartimos con ustedes palabras del Hno. Eugenio Magdaleno, en *La eucaristía, paradigma del educador*

*“Este año un alumno de Quinto Año me preguntó: -Si usted hoy tuviera 18 años y tuviese que elegir una carrera, ¿sería profesor? ¡Qué pregunta aguda!- Amigo- respondí-, aunque no lo creas, me tiraría a la misma pileta, sabiendo que el agua está helada y tiene poco de limpia.*

*Tú, querido docente, ¿cómo te sientes hoy? ¿Sigues sembrando ilusiones, siendo luz para los niños y los jóvenes? No me digas por qué elegiste la docencia. Dime por qué, después de tantos años de experiencia y sufriendo los avatares de la educación, continúas trabajando para los niños y jóvenes”*

Replantearnos nuestros inicios, recordar nuestra pasión y vocación... Ser capaces de “ver” las “pisadas en el camino”... Nos

ayuda a continuar con fe y energía renovada porque, a pesar de todo, estamos convencidos de que se puede CAMBIAR...

¡Gracias por compartir esta reflexión!

Bibliografía:

- ✓ *El trabajo del director y el proyecto de la escuela.* Margarita Marturet ; Patricia Bavaresco ; Rita Torchio ; Cristina Íbalo ; José Calarco con colaboración de Ana Laura Herrera ... [et al.] ; coordinado por Teresa Socolovsky. - 1a ed. - Buenos Aires :Ministerio de Educación de la Nación, 2010.
- ✓ *Dirigir una escuela: teoría y ética de una pasión y de un oficio.* Jorge Fasce. Editorial 12(ntes). Bs. As. 2013.
- ✓ *El directivo como gestor de aprendizajes escolares.* Pilar Pozner de Weinberg. Aique. Bs. As. 2008
- ✓ *Construir una buena escuela: herramientas para el director.* Silvina Gvirtz; Ivana Zacarías; Victoria Abregú. Aique Grupo Editor. Bsd. As. 2012
- ✓ *La eucaristía, paradigma del educador.* Hno. Eugenio Magdaleno. San Pablo. 2006

**Profesora Adriana Prieto**  
**Profesor Alfredo Gabriel Becerra**

### III.- REFLEXION SOBRE EL BICENTENARIO

Nuestra querida Argentina, vive en estos días los festejos del Bicentenario de su Independencia. Desde la Dirección General de Educación Privada no queremos dejar pasar esta oportunidad de reflexionar sobre nuestra Patria.

Aquel 9 de julio de 1816 fue tan solo el comienzo de un largo camino, por el que transitamos durante décadas en busca de la libertad definitiva. Mucha sangre, muchas disputas pasaron y muchas diferencias debieron ser resueltas para que este territorio que integraba aquella vieja colonia se transformara en una república. El andar del siglo XX fue un andar cargado de logros, fuimos durante muchísimas décadas ejemplo en toda América por nuestra educación, por las leyes para los trabajadores y por nuestra movilidad social, pero también sufrimos frustraciones.

Iniciamos el siglo XXI de una manera más racional, pero enfrentando una fuerte crisis social, sin embargo, dentro de toda esta incertidumbre, se produjo un hecho verdaderamente extraordinario, se eligió como Papa a un argentino para conducir la grey católica en el mundo. Francisco representa sin duda alguna el argentino más relevante de la historia, no solo por su condición de sumo pontífice, sino por su liderazgo social aun por fuera de la propia iglesia.

Nuestra Argentina es un país muy afortunado, desde su bendecido territorio lleno de riquezas, hasta la capacidad de sus hombres y mujeres que lideran reconocidos grupos en todas las disciplinas del mundo, solo debemos darnos cuenta que trabajando unidos podemos enfrentar todas las vicisitudes que se presentan de cara al futuro.

Estamos absolutamente seguros de que ese futuro está ahí al alcance de nuestras manos, al alcance de nuestro esfuerzo. Debemos hacernos cargo del hoy y del ahora los ciudadanos de todos los sectores: político, económico, social, educativo, etc. de manera de permitir que nuestro país alcance aquel lugar que alguna vez soñaron nuestros próceres.

El Bicentenario es una fecha para festejar, para eso recordemos el pasado para no repetir sus errores y miremos al futuro en la búsqueda de la concordia entre todos los argentinos; por eso nunca tenemos que perder de vista la gran oportunidad que nos dio la vida, la de educar, formar, enseñar y hacer de nuestros niños y jóvenes grandes ciudadanos.

¡¡¡VIVA LA PATRIA!!!

**Profesor Alfredo Gabriel Becerra**

#### **IV.- DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL**

##### **a) Secretaría Técnica.**

- 1) Recordamos la presentación de los **FORMULARIOS F1 – F2 – F3** con destino a Secretaría Técnica mediante nota firmada por el Representante Legal, conforme lo establecido en Circular N° 1/16.
- 2) **NIVEL SUPERIOR:** se solicita a aquellos institutos que presentan carreras que no cuentan a la fecha con plan de estudios de carácter jurisdiccional o Postítulos, presentar en formato digital el plan de estudios una vez aprobado por la subsecretaría de Planeamiento Educativo. Lo requerido es a los fines de agilizar el tiempo que conlleva el tipeo de los mismos. En relación a Postítulos: Se recuerda la necesidad de gestionar Certificados con la debida antelación a fin de evitar inconvenientes. Aquellos que inician dictado de Postítulos se advierte sobre el cumplimiento de los requisitos de inscripción estipulados en la normativa para el cursado de los mismos.

## PALABRAS FINALES

Por todo lo caminado hasta ahora, podemos afirmar que existe una relación consensuada entre el buen funcionamiento de la escuela y una efectiva dirección. Sabido es que la figura del director reviste una importancia sustancial en la vida escolar en tanto lo entendemos como un factor determinante en la mejora de los procesos que hacen a la gestión institucional y a los aspectos pedagógicos propiamente dichos.

¿Qué competencias debería tener un director, hoy? Sin pretender dar recetas, podemos coincidir con lo siguiente:

- Que tenga experiencia de aula y que participe en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Que sepa escuchar, que acompañe, que motive.
- Que guíe, indicando aciertos y desaciertos.
- Que sea capaz de presentar un proyecto bien fundamentado y que lo ejecute.
- Que permita decidir cuestiones, de manera consensuada, promoviendo la participación.
- Que fomente el desarrollo profesional docente.
- Que demuestre seguridad en la toma de decisiones.
- Que sepa trabajar en equipo.
- Que sea una persona “segura”, con equilibrio emocional, con una adecuada autoestima, que se reconozca potente para hacer, pero con la sólida confianza en sí misma para no caer en la impotencia o en la omnipotencia.

Todas estas cualidades y competencias esperadas de un director deben ser tenidas en cuenta a la luz del contexto, es decir, de la realidad macro y micro que deba gestionar. Tampoco debemos olvidarnos de sus cualidades empáticas, que le permitirán sentirse cómodo en su lugar, para poder “aflojarse”, quien se “afloja” puede sonreír y hacer sonreír, puede ser amable y atreverse con el humor y con el juego. Si el trabajo se hace con rigor profesional pero además, con alegría, se tornará muy gratificante. Y aprenderá así a gratificarse con las acciones de los demás, con ver crecer a sus alumnos, con comprobar que su tarea se está cumpliendo, con la inclusión de lo novedoso, con la creatividad y con los saltos de la calidad.

La supervisión escolar tiene la potencialidad de orientar, encuadrar y contribuir a fortalecer la gestión pedagógica institucional y los procesos de cambio y mejora. Se puede colaborar con la puesta en marcha de proyectos creativos que incentiven la pasión por aprender. Proyectos que se basen en la premisa de que todos pueden aprender, generando aulas de mayor calidad educativa, abriendo sus puertas, motivando la curiosidad, la creatividad, la innovación individual y colectiva, cambiando los agrupamientos, y el proceso de transmisión de la enseñanza. Por último, el director debe “caminar la escuela”, “saber de lo que se trata”, caminar despacio para poder “revisitarla”, es decir mantener la capacidad de asombro ante los detalles y los lugares que ve diariamente. Así podrá descubrir el momento para hablar con algún profesor, identificar los grupos naturales, los líderes. El director que camina despacio, presta atención, se deja absorber por lo particular y deja caminar al conjunto confiando en sus docentes.

Con estas buenas perspectivas y oportunidades empezaremos el período de receso escolar, deseo que lo vivan plenamente renovando energías para recomenzar el segundo semestre del año. Con afecto.

Lic. Silvia Romano  
Directora General