



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

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

Circular N° 2 /16

I. AUTORIDADES EDUCATIVAS

II. CLIMA INSTITUCIONAL

II. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL

- a) Secretaría Técnica.
- b) Requisitos para la solicitud de suplentes

III. INFORMACIÓN VARIA

- a) Aniversario de la Dirección General de Educación Privada
- b) Manual para Directores

Salta, 10 de mayo de 2016.

Sres. Directores

Nuevamente esta Dirección General acerca a ustedes este documento para posibilitar y fortalecer la comunicación diaria, que de distintas maneras nos permite seguir aportando para el trabajo conjunto que nos lleva a mejorar y crecer día a día en calidad educativa, en la labor en pro de nuestros niños y jóvenes a través de la noble tarea que engrandece el espíritu de quienes compartimos la misión de educar.

En el marco de la celebración del “25° Aniversario de la Dirección General de Educación Privada” queremos de manera especial agradecerles su gran colaboración y participación, y hacerlo extensivo a su comunidad educativa, por su presencia en la Muestra Fotográfica llevada a cabo el pasado 20 de abril en la Plaza 9 de julio de nuestra ciudad.

Es nuestra intención, en este contexto, ahondar en el quehacer cotidiano, para que juntos encontremos las mejores alternativas, asumiendo las responsabilidades y desafíos que demandan los tiempos actuales.

En una sociedad a la que le cuesta encontrar referentes, es necesario que los jóvenes hallen en la escuela un ejemplo positivo; contar con “profesores capaces de dar un sentido a la escuela, al estudio y a la cultura, sin reducir todo a la simple transmisión de conocimientos técnicos sino tratando de construir una relación educativa con cada estudiante, que debe sentirse acogido por lo que es, con sus límites y virtudes. Enseñar es una gran responsabilidad, un compromiso serio que solo una personalidad madura y equilibrada puede asumir. Una tarea así puede infundir temor pero conviene recordar que ningún profesor está solo: comparte siempre su trabajo con otros colegas y con toda la comunidad educativa” - Papa Francisco – mayo de 2016.

Sin lugar a dudas que un *clima institucional* propicio es imprescindible para que la educación y formación integral de nuestros alumnos sea el resultado de un trabajo colaborativo entre los actores institucionales.

Lic. María Alejandra Zato D’Andrea
Secretaria Técnica

MINISTRO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

C.P.N. Roberto Antonio Dib Ashur

SECRETARIA DE GESTIÓN EDUCATIVA

Prof. Elizabeth Scacchi

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. Iris de los Angeles Olarte

SUBSECRETARIA DE CALIDAD E INNOVACIÓN EDUCATIVA

Prof. Rosana del Huerto Hernández

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. CLIMA INSTITUCIONAL

El concepto de **cultura** hace referencia, al entramado de valores, normas, principios, significados y símbolos compartidos entre los diferentes miembros de un grupo humano.

Entonces se puede definir la **cultura escolar** como un sistema de valores compartidos, un conocimiento de la manera cómo funciona el conjunto de la institución y la interacción entre las personas que la conforman.

Es así que las instituciones sociales tienen una cultura específica que interactúa con el entorno y un clima organizacional que condiciona su actividad. La organización de los **recursos personales** en una institución educativa, requiere de la reflexión acerca de las distintas formas que puede asumir el agrupamiento de los actores institucionales: directivos, docentes y alumnos, así como la inserción de la comunidad, en especial de los padres, en la dinámica institucional.

El concepto de **clima** es similar al de salud de una institución educativa. Está definido por la satisfacción que sienten las personas con su trabajo, lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos.

Un buen clima de la organización escolar tiene en cuenta los siguientes indicadores: percepción positiva de las personas – atmósfera ordenada – ambiente colaborador – confianza y respeto – reconocimiento de la tarea bien hecha – comunicaciones fluidas y abiertas – participación en la toma de decisiones – interés humano en las relaciones informales – estimulación de los alumnos.

La institución escolar no suele tener una **cultura única** sino que, en el interior de cada escuela se teje un entramado propio de acuerdo a las características de los actores y de la institución. Esto se

relaciona con su pasado, con su sistema de tradiciones, con las características de los objetivos específicos y las de su currículum oculto que favorece la configuración de determinadas redes de acciones.

Es posible identificar **distintos** tipos de cultura al interior de la cultura escolar. Esto se debe a que interactúan distintas culturas profesionales de la enseñanza que establecen relaciones entre los individuos de la institución y los medios con que cuenta, los fines que persiguen, los factores que aglutinan a distintos miembros o, por el contrario, aquellos que generan dispersión entre ellos.

Según las ideas de Andy Hargreaves, pueden identificarse dos estilos:

- ✚ **Cultura escolar balcanizada:** modelo representado por individuos inmersos en un grupo cuya relación es la demostración de posesión de determinado poder; dado por el saber que los reúne en tanto “son los más antiguos de la institución”; circula la idea de que “se está bien como se está y entre los que se está”. El escaso deseo de cambio está directamente ligado con el temor a perder determinado lugar de poder que se supone poseer.
- ✚ **Cultura escolar colaborativa:** implica situarse en una perspectiva más amplia, donde lo que prima es mirar a la escuela desde una manera compartida y entender que es un espacio de aprendizaje, también para los adultos.

De igual manera, en relación a la organización escolar, Hoyle (1986) dice que la escuela es una organización peculiar, con fines relativamente específicos, tareas diferenciadas, una clara división del trabajo, una estructura para coordinar las diversas actividades,

autoridad investida en algunos miembros y un conjunto de procedimientos administrativos, e identifica dos componentes:

- ✚ **Nomotético:** la organización escolar es formal, relativamente duradera. La estructura permanece estable mientras las personas van y vienen. Nomos significa ley, guiada por normas.
- ✚ **Ideográfico:** es informal, impredecible, no sigue de forma rígida los patrones delineados, es variable y no puede ser concebida al margen de las personas

Teniendo en cuenta los modelos presentados, se podría concebir una organización institucional dentro del componente ideográfico y estilo colaborativo; desde esta mirada hablamos de:

CLIMA ORGANIZACIONAL

Como altamente determinante de la labor docente y del funcionamiento institucional. Un buen clima de la organización escolar tiene en cuenta los siguientes indicadores:

- ✚ Percepción positiva de las personas.
- ✚ Ambiente colaborador.
- ✚ Confianza y respeto.
- ✚ Reconocimiento de la tarea bien hecha
- ✚ Comunicaciones fluidas y abiertas.
- ✚ Participación en la toma de decisiones.
- ✚ Interés humano en las relaciones informales.
- ✚ Estimulación de los alumnos.

Para Litwin y Stringer, existen dimensiones que definen el clima organizacional de una institución

- ✚ **Claridad en la organización:** sentimiento de que la escuela está bien organizada y sus finalidades suficientemente definidas.
- ✚ **Responsabilidad y autonomía:** sensación de que se pueden tomar decisiones sin tener que consultar antes de dar cada paso.
- ✚ **Reto:** énfasis que se pone en conseguir altos niveles de calidad. Los objetivos de la institución suponen un reto al trabajo individual y grupal, de superación y mejora constante.
- ✚ **Recompensas:** sensación de que se reconoce y recompensa el trabajo bien hecho.
- ✚ **Cordialidad y apoyo:** sentimiento de confianza mutua, de que existe un buen ambiente de colaboración y ausencia de tensiones personales ajenas al desarrollo del trabajo.
- ✚ **Liderazgo:** sensación de que el equipo directivo no teme ni la diversidad de opiniones ni el conflicto y si este ocurre es tomado como algo que debe ser abordado y considerado.

Antonio Bolívar habla de escuelas eficaces y analiza los diferentes movimientos u olas, a partir de las cuales la institución educativa ha adquirido un lugar central en la búsqueda de la calidad educativa. El legado de las escuelas eficaces ha aportado, al menos, cuatro lecciones:

1. Poner en crisis la supuesta impotencia de la escuela para reducir la influencia de los contextos familiares y sociales, mostrando que todos los alumnos pueden aprender, dadas las condiciones y el apoyo apropiado.
2. Reconocer el centro escolar como responsable del aprendizaje (o no progreso en el aprendizaje) de los alumnos, incrementando la propia autoestima profesional.

3. Aceptar que la calidad de la educación solo puede ser juzgada por referencia a los resultados alcanzados por “todos” los alumnos.
4. Destacar la importancia de un trabajo conjunto

Para el logro de una **escuela eficaz** es indispensable reflexionar sobre una **Gestión Integral**, transformadora; que busca operar en los distintos niveles que componen la trama institucional con vistas a facilitar y promover los cambios necesarios para construir, y reconstruir instancias superadoras teniendo en cuenta las dimensiones institucionales:

Comunitaria: relaciones entre la escuela y la sociedad proponiendo actividades que promueven la participación de los actores en la toma de decisiones y las acciones desarrolladas en la institución. Es la interacción de la escuela con su contexto, el establecimiento de redes de solidaridad, de trabajo y de producción con otras instituciones como organizaciones comunitarias, empresas, ONGS, entre otras.

Administrativa: obtiene, distribuye, articula y optimiza los recursos necesarios disponibles o no, propiciando los ajustes necesarios para mejorarlos, debe ocuparse de controlar la evolución de las acciones que propicia y realizar los ajustes necesarios; la administración es una herramienta de gestión, por lo tanto debe ser resignificada revalorizando el sentido de la información recogida y ponerla al servicio de la toma de decisiones.

Organizacional: articula la circulación y organización de las personas y de los equipos involucrando la estructura formal con organigramas, distribución de tareas, acciones de delegación, identificación de nuevos canales de comunicación, reconsideración del uso del tiempo del propio equipo directivo, de los docentes y de los estudiantes.

Hoy se puede generar desde la gestión “**comunidades de aprendizaje**”, un lugar se vuelve comunidad cuando la gente utiliza el nombre “nosotros”, dado que la burocratización de la vida y la profesionalización de las esferas privada y pública han provocado el individualismo, la alineación y la despersonalización (Popkewitz, 1988), de modo que la **comunidad** puede ser considerada como un proceso en construcción para sustituir el aislamiento, la dependencia y la no responsabilidad por la participación responsable, el establecimiento de vínculos, la autonomía.

La expresión “**Comunidad de aprendizaje**”, propuesta por: **Miguel Ángel Santos Guerra**, refiere a un conjunto de personas que comparten vínculos generados y mantenidos por finalidades comunes, por relaciones estables y por normas más o menos explícitas asumiendo una capacidad crítica, reflexiva y discriminativa del conocimiento y de la realidad superando la mera asimilación de conceptos, procurando el desarrollo de destrezas, habilidades y procedimientos hacia la comprensión de situaciones y a su mejora.

Antonio Bolívar Botía, la visión de aprender no es un asunto que acontece sólo en el aula entre profesores y alumnos, no queda limitado al interior de la escuela; se establecen redes con otras instituciones (escuelas, fábricas, universidades, empresas, etc.).

María Rosa Torres, define como una propuesta expresa de política educativa. Es una comunidad humana organizada que construye y se involucra en un proyecto educativo y cultural propio, para educarse a sí misma y a los estudiantes.

Hargreaves, apunta a la construcción de comunidades de aprendizaje profesional, como nueva cultura escolar en las que se destacan las prácticas de colaboración centradas en la dimensión pedagógica, con el fin de producir mejoras en los aprendizajes. “trabajar conjuntamente no es simplemente una forma de construir

relaciones y buscar una resolución colectiva. También es una fuente de aprendizaje” (Hargreaves, 1998).

Una gestión escolar participativa

Pilar Pozner de Weinsberg (2007) define la gestión escolar participativa como el estilo de conducción tradicional o instrumental de los establecimientos escolares que se construye sobre el supuesto de que es posible gobernar la escuela a partir de distribuir y utilizar los medios y los recursos. Es decir que se pone en marcha un modelo que en el que la conducción de la gestión escolar da lugar a la participación de todos los actores de la comunidad educativa. Esta gestión participativa busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo, que genera consecuentemente un excelente clima institucional. En la gestión **participada** y **participativa**, los sujetos son considerados con toda la potencialidad de su creación y de sus aportes, y son incorporados en la base de esa estructura tripolar de la gestión escolar que reúne: proyecto, actores y la acción de conducción y orientación misma.

Podemos concluir entonces que el rol directivo tiene gran relevancia en la generación de climas institucionales adecuados ya que se encuentra capacitados para:

- Mejorar a través de su gestión el funcionamiento, la calidad del trabajo docente, la organización, eficiencia, eficacia, participación y estimulación.
- Generar espacios y tiempos comunes para lograr una buena articulación y participación de todos sus miembros.
- Integrar a todo el equipo docente dándoles responsabilidades, capacitaciones y proveyendo incentivos para generar un adecuado clima de trabajo.

- Facilitar la instauración de canales de comunicación, espacios de intercambio que posibiliten interacción y la construcción de criterios comunes.
- Construir una visión compartida de la escuela y generar entusiasmo para que cada uno, desde su lugar, se haga cargo de llevarla adelante.
- Fortalecer acciones de concertación de la comunidad educativa.
- Establecer políticas y procedimientos que estimulen y faciliten la participación de todos los alumnos, docentes, servicios de apoyo externo, familias y comunidad local con el fin de promover una comunidad abierta.

Es fundamental que el directivo genere un ambiente sano y agradable para que los espacios de intercambio sean espacios de profesionalización entre los docentes, donde todos participen con compromiso y motivación.

Bibliografía

-La gestión administrativa 7. Curso para Supervisores y Directores de Instituciones Educativas. Ministerio de Cultura y Educación. República Argentina 1998. Transformación Educativa. Más y mejor educación para todos.

-Gestión Integral de la Educación. Lic. Zully Bolotovskiy y Lucía Herrera de Paradelo Escuela para la Innovación Educativa 2007

-Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva. Mónica Andrea Kahr .Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo. Universidad Abierta Interamericana. 2010.

- La calidad educativa y el clima institucional. Lic. Duman Reina Guzmán. Agosto 2009.

- Administración Educativa. Lucía Martínez Aguirre. Red Tercer Milenio 2012

**Licenciada María Ofelia Raful
Profesora Gabriela María Ceretti**

III.- 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, en los plazos y formas establecidos mediante 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, 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 la elaboración del instrumento legal correspondiente.

3) POSTITULOS:

En la presente Circular reiteramos la información con respecto a la presentación de Postítulos que fuera difundida en Circular N° 1. A continuación; “Se recuerda a los Institutos de Formación Docente, que toda propuesta de postitulos debe especificar fecha de extinción de efectos académicos. Aquellos que no lo incorporaron en el proyecto deberán hacerlo a la mayor brevedad, en forma separada para cada postitulo.

Se recuerda además que deben remitir al inicio de cada Postitulo, la nómina de los docentes inscriptos indicando apellido y nombre, DNI y titulación. Asimismo una vez finalizado el mismo deberá remitir nómina con la información antes detallada, indicando la situación académica final de cada uno de ellos. Lo requerido deberá ser presentado en forma individual para cada postitulo especificando: nombre del postitulo, destinatarios, fecha de inicio y fecha de finalización”.

La información precedente deberá ser remitida en formato papel a la oficina de Secretaría Técnica, y en formato digital en diseño tabla de archivos Word o Excel al siguiente correo: secretariatecnicadgpe@gmail.com

b) Requisitos para la solicitud de suplentes

Solicitud para la designación de suplentes para los establecimientos
cuota 0:

Documentación a presentar:

1. **Docente en uso de licencia** Nombre y Apellido completos; DNI; Artículo de Licencia; certificado y/o constancia que avalen el pedido de licencia; cantidad de horas cátedras y/o cargo; fecha de inicio y finalización de licencia si correspondiera; nivel.
En caso de que se trate de una licencia médica deberá adjuntar copia del certificado médico correspondiente y del médico auditor laboral.
2. **Docente suplente:** Nombre y Apellido completos; DNI, horas cátedras o cargo, nivel; fecha de toma de posesión; título docente; discriminar número de horas por asignatura.

IV.- INFORMACIÓN VARIA

a) Actividades de la Dirección General de Educación Privada

- En el marco de las actividades programadas por los “25 años de la Dirección General de Educación Privada” se realizó el **Encuentro de Directores**, el pasado **24 de febrero** en las instalaciones del Colegio San Pablo. Teniendo como disertante principal de la Jornada al Lic. Daniel Torres Jiménez y más de 150 participantes.

- El pasado miércoles **20 de abril**, tuvo lugar la **Muestra Fotográfica** en Plaza 9 de julio, con la exposición por parte de 65 instituciones de distintos niveles y modalidades de la capital salteña y localidades del interior de la provincia incorporadas a la DGEP.
- En el **13 de mayo**, en la Plaza España, de hs. 14,30 a 16,30 está programada una actividad en relación al Día de los Jardines para agasajar a los pequeños del Nivel Inicial.
- Las próximas actividades consisten en la presentación de un libro que recopila los historiales de las distintas instituciones pertenecientes a la DGEP, una Movida Literaria con los alumnos del Nivel Primario, una Movida aeróbica y la Exposición de las Ofertas Educativas del Nivel superior. Para concluir con una cena de gala, la celebración religiosa y el acto académico. Se confirmarán oportunamente los detalles relacionados a estas actividades o alguna otra que surgiere.

b) Recursos para conmemorar Fechas Patrias

El sitio de la academia de folklore argentino incluye diversos materiales gráficos y multimedia que hacen a la identidad nacional: Letras de canciones, danzas tradicionales, biografía de escritores, músicos y poetas, recetas de platos típicos y curiosidades para conocer y profundizar nuestras raíces. www.academiadefolklore.com

PALABRAS FINALES

Un buen Clima Institucional es condición necesaria y suficiente para un buen desempeño, tanto de la gestión institucional, del trabajo áulico, como así también del buen desempeño académico de los alumnos, razón de ser de la existencia de los colegios y escuelas y más. Una Escuela con un clima institucional propicio, es una escuela que aprende sin dificultad y en caso de haberlas, las resuelve de una manera rápida, armónica y eficaz.

El trabajo durante todo este año, en el marco de las Bodas de Plata de nuestra Dirección General, tiene como eje axial que la tarea mancomunado en una trabazón de voluntades, redunde en beneficio de cada uno de los integrantes de la mencionada Dirección, entendiendo por integrantes a cada una de las Instituciones que hacen posible la existencia y permanencia de la misma. El trabajo en equipo, el trabajo colaborativo de todo el personal de esta Dirección, conlleva en sí mismo el bien perseguido, lograr el Clima Institucional deseado a fin de poder contagiarlo a cada uno de Uds.

En los próximos días trabajaremos con los más pequeños, donde ellos con su frescura, sencillez y sinceridad plasmarán lo que vivencian en cada una de las salas a las que pertenecen, que a la vez será el reflejo de cómo se sienten en la Institución. Así pues tienen un gran desafío y responsabilidad por delante. Pero el trabajo no queda allí, en junio será el turno de los jóvenes del Nivel Secundario quienes pondrán de manifiesto sus talentos.

Siendo un convencido que con las decisiones que tomamos ante cada una de las posibilidades que se nos presentan, día a día, minuto a minuto, conformamos nuestro destino y por ende rogar para tener

siempre la luz y el temple de elegir lo correcto y determinarnos en ese sentido.

Deseándoles que este año continúe lleno de éxitos concretando cada uno de los sueños institucionales y particulares, es que me despido de cada uno de Uds con un respetuoso y distinguido afecto.

Prof. Raúl Benedicto
Supervisor General