Guía de implementación experimental del Seguimiento a la Gestión Directiva de las Instituciones Educativas

**Guía de implementación experimental del Seguimiento a la Gestión Directiva**

**PRESENTACIÓN**

El seguimiento a la gestión directiva busca el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo directivo que, a partir de la reflexión sobre la gestión de la institución educativa y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, se asocie directamente al fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de mejoras de los aprendizajes.

Por tanto, este mecanismo orienta la mejora de la gestión y el liderazgo de estos actores por tener un carácter formativo. No tiene fines punitivos que se asocien a descuentos salariales, desvinculación laboral o estigmatización a los evaluados con dificultades de desempeño.

Esta guía orienta sobre los fundamentos y los procedimientos para la aplicación del mecanismo, atendiendo las dimensiones de: gestión pedagógica, vinculación social, administrativa, desarrollo personal y profesional, que conforman el marco de criterios para el buen desempeño directivo.

De esta manera, se pretende acompañar a los gestores educativos institucionales en el cumplimiento de sus funciones, responsabilidades y resultados obtenidos, a través de juicios críticos sobre su conducción institucional (gestión y liderazgo), lo cual permitirá identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento que sirvan de base para delinear acciones que posibiliten el desarrollo personal y profesional con mira al logro de la calidad de los aprendizajes.

Recordemos que el seguimiento a la gestión directiva se concibe como un proceso sistemático y permanente de obtención de datos válidos y fiables, que permitirán valorar el desempeño de los mismos para la toma de decisiones orientadas al desarrollo profesional, a la mejora de la gestión y por ende el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza- aprendizaje de los estudiantes.

### ¿En que se basa el seguimiento a la gestión directiva?

El seguimiento a la gestión directiva se basa en el “marco de criterios del buen desempeño directivo”, que pretende reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la institución escolar que dirige; responsabilidad del directivo en el logro de aprendizajes de los estudiantes y está centrado en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias, capacidades, componentes y los indicadores para la evaluación.

**¿Quiénes son directivos?**

Son educadores que cumplen el rol de dirección en la institución educativa y para la implementación de este mecanismo se tendrá en cuenta el Manual de Funciones del MEC (2007) y son:

* Director de área educativa – Educación Escolar Básica
* Director General – Educación Media y Técnica y Centros Regionales de Educación (CRE).
* Director de Colegio; de Turno, Nivel, Pedagógico, Director de Centro de Formación Profesional – Educación Media, Permanente y Centros Regionales de Educación (CRE).
* Director V – Institutos de Formación Docente
* Vice-Director

**¿Cuáles son los aspectos que serán tenidos en cuenta para el seguimiento?**

El seguimiento a la gestión directiva abarca las dimensiones de gestión del trabajo , enmarcados desde el manual de funciones de los mismos, donde se pueden identificar las dimensiones de Gestión Pedagógica, Desarrollo Personal y Profesional, Vinculación Social y Administrativa.

**¿En qué consisten las dimensiones de gestión?**

A continuación se presentan las dimensiones y componentes de cada gestión realizada por los directivos para el desempeño de sus funciones

**Gestión Pedagógica**

El desempeño directivo respecto a esta dimensión se demuestra principalmente en la planificación, organización, seguimiento, monitoreo y evaluación en la implementación de las ofertas educativas.

**Planificación y Organización:** herramienta técnica para la toma de decisiones, que tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orientenelproceso educativo.

**Seguimiento y Monitoreo:**acciones tendientes a comprobar la ejecución de lo previamente planificado y que tiene como objetivo regular el ajuste del desarrollo con lo previsto.

**Evaluación:** proceso sistemático de recogida de datos incorporado al proceso educativo a fin de disponer de información, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar lasdecisiones adecuadas.

**Responsabilidad Profesional:**hace referencia al cumplimento de normativas departamentales, regionales y locales

### Gestión de Desarrollo

### Personal y Profesional:

Orientada al desarrollo continuo de las capacidades y potencialidades individuales así como el perfeccionamiento de las competencias para la mejora del desempeñoprofesional.

**Desarrollo Personal:** hace referencia a la formación profesional, vocacional, sentido ético (Decreto 468, ley Gral.,Estatuto docente).

**Participación Comunitaria y Relaciones Interinstitucionales:** los mecanismos que establece la Dirección de una Institución Educativa para lograr la participación de la comunidad educativa y de la sociedad en general para enriquecer los procesos de mejora educativa a través del involucramiento, colaboración y compromiso de la familia, estudiantes, vecinos y organizaciones de la comunidad, así como otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

### Gestión de la Vinculación

###  Social:

Orientada al establecimiento de adecuados vínculos o interacciones profesionales e interpersonales con los diferentes actores educativos.

**Comunicación Organizacional:**Es el espacio dedicado al análisis sobre las formas de comunicación e interacción que prevalecen entre los integrantes del equipo docente y las ACEs.

**Clima Institucional:**niveles de comunicación, formación y consolidación del equipo de trabajo, y liderazgo para dirigirlos, así comoal clima de trabajo queprevalece en laInstitución educativa.

###

Gestión Administrativa:

Hace referencia a las tareas asignadas en torno a la administración de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la Dirección de una Institución Educativa para el control, asesoramiento, distribución, manejo, y optimización de los recursos de la Institución Educativa.

**Control:**acciones que permiten constatar la aplicación de la normativa establecida para lacorrecta operación del proceso educativo en relación con planes, programas,recursos, y documentaciones que fortalezcan la acción educativa.

**Información:** acciones realizadas por el equipo directivo en cuanto a la obtención de datos cuali-cuantificablesobtenidas en la institución escolar, según los niveles y/o modalidades que implementa, las normativas vigentes y la capacidad de tomar decisiones en base a estos datos.

Estas dimensiones corresponden a las citadas en el Marco de Criterios para el Buen Desempeño Directivo. Resolución Ministerial Nº 8634/2016.

### ¿Cómo se realizará el seguimiento a la gestión directiva?

 El seguimiento a la gestión directiva se realizara en etapas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapas** | **Acciones** | **Responsables** |
| 1. **Sensibilización**
 | * + - Promoción de la reflexión hacia la práctica y la evaluación formativa, a través de talleres con los agentes evaluadores involucrados en la evaluación.
 | * + - Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador
		- Direcciones misionales
		- Equipo conformado por técnicos de los distintos niveles del sistema educativo.
		- Red Departamental de Evaluación.
 |
| 1. **Capacitación**
 | Formación a los agentes evaluadores en la utilización y aplicación de los instrumentos diseñados. | * + - Dirección General de Desarrollo Profesional del Educador
		- Supervisores Educativos y Equipo Técnico
		- Red Departamental de Evaluación
 |
| 1. **Aplicación**
 | * + - Ejecución del proceso de evaluación
1. Autoevaluación
2. Evaluación del superior
3. Evaluación por el subalterno
4. Análisis documental
 | * + - Comisión Evaluadora
		- Supervisiones de Control y Apoyo Administrativo
		- Supervisiones de Apoyo técnico Pedagógico
 |
| 1. **Procesamiento de la información**
 | * + - Sistematización y análisis de resultados.
 | * + - Comisión Evaluadora
		- Supervisiones de Control y Apoyo Administrativo
		- Supervisiones de Apoyo técnico Pedagógico
 |
| 1. **Elaboración del informe final**
 | * + - Informe indicando fortalezas y debilidades de la persona evaluada.
		- Detectar áreas de oportunidad.
		- Sugerencias.

(Anexos 2 y 3) | * + - Comisión evaluadora
 |
| 1. **Comunicación de los resultados**
 | * + - Presentación de Informe final y resultado a las instancias de orden superior.
		- Comunicación de los resultados a los evaluados.
 | * + - Comisión evaluadora
 |
| 1. **Plan de Desarrollo para la mejora**
 | * + - Elaboración de un plan de desarrollo para la mejora por parte de los evaluados.
		- Desarrollo del Plan.
		- Seguimiento y Monitoreo del Desarrollo.
 | * + - Supervisiones de Control y Apoyo Administrativo
		- Supervisiones de Apoyo técnico Pedagógico
 |

### Guía para la aplicación del seguimiento a la gestión directiva

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Etapa** | **Procedimientos** | **Agentes evaluativos** | **Instrumento** | **Fecha estimada** |
| **Aplicación** | Autoevaluación | * + - Propio directivo
 | * + - GD 1Autoevaluación
 | * + - Setiembre
 |
| Evaluación del superior | * + - \*Jefe inmediato Superior del directivo evaluado
 | * + - GD 2

Por el Superior | * + - Agosto - Setiembre
 |
| Evaluación por el subalterno | * + - Personas que trabajan en relación de dependencia del directivo evaluado
 | * + - GD 3

Por el Subalterno | * + - Agosto - Setiembre
 |
| Análisis documental  | * + - Supervisores Educativos
 | * + - GD 4

Análisis documental | * + - Setiembre
 |
| Consulta para ACE – Centro de Estudiantes | * + - Personas que apoyan a la gestión directiva
 | * + - GD5 Consulta
 | * + - Setiembre
 |

**ANEXO1**

Los subalternos serán designados para la evaluación según el sigte. cuadro

|  |  |
| --- | --- |
| **Evaluado** | **Subalternos** |
| Director de área educativa – Educación Escolar Básica | Vicedirector y directores de escuelas asociadasEquipo técnico pedagógico  |
| **Director General – Educación Media y Técnica**  | Directores de niveles o turnosEquipo técnico pedagógico  |
| **Centros Regionales de Educación (CRE).** | Directores de nivelesEquipo técnico pedagógico  |
| **Director de Colegio; de Turno, Nivel, Pedagógico,**  | Docentes  |
| **Director de Centro de Formación Profesional – Educación Media, Permanente** | Docentes / Instructores |
| **Director V – Institutos de Formación Docente** | DocentesEquipo técnico pedagógico  |
| **Vice-Director** | Docentes |
| **Directores de Escuelas asociadas** | Docentes |

**Anexo 2: Niveles de Desempeño**

Como resultado del proceso de evaluación, el desempeño profesional será ubicado en una de las siguientes categorías de niveles:

|  |  |
| --- | --- |
| **Niveles** | **Descripción** |
| **Destacado** | Muestra desempeño claro, consistente y que sobresale de lo esperado en el conjunto de los indicadores. |
| **Satisfactorio** | Muestra desempeño cumpliendo con lo esperado en el conjunto de los indicadores. |
| **Suficiente** | Desempeño que cumple regularmente los indicadores. |
| **Aceptable** | Desempeño que cumple mínimamente los indicadores. |
| **Insatisfactorio** | Desempeño que presenta claras debilidades en el conjunto de los indicadores. |

**Anexo 3: Ponderación de los Resultados**

Para la obtención de la categoría de desempeño se procederá a la sumatoria de la ponderación lograda en la dimensión del marco de criterios del buen desempeño.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensiones** | **Ponderaciones** |
| **Gestión Pedagógica** | 40% |
| **Gestión de la Vinculación Social** | 20% |
| **Gestión Administrativa** | 20% |
| **Gestión del Desarrollo Personal y Profesional** | 20% |

La distribución de los niveles de desempeño se considera, como punto de corte, la atención de al menos 70 % del porcentaje total (100%).

|  |
| --- |
| **Escala de Valoración %****Niveles de desempeño** |
| 94 a 100% | Destacado |
| 86 a 93% | Satisfactorio |
| 78 a 85% | Suficiente |
| 70 a 77% | Aceptable |
| 69% y menos | Insatisfactorio |