



NODO 3

Gestión Institucional y Pedagógica

EJE 2

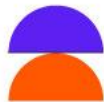
Gestión y Planificación Institucional

CLASE 4

*La tarea del equipo directivo a la hora de “resistir,
interrumpir e inaugurar”*

¿Cómo citar esta clase?

Trayecto Específico del Programa de Formación Continua. Ciclo de Formación en Gobierno y Gestión de la Educación. NODO 3: Gestión Institucional y Pedagógica - EJE 2: Gestión y Planificación Institucional - Clase 4: La tarea del equipo directivo a la hora de “resistir, interrumpir e inaugurar”. CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN, 2023.



¡Bienvenidos y bienvenidas!

Continuamos haciendo camino en este trayecto formativo asociado al rol y las funciones del equipo directivo. Renovamos la bienvenida a la clase 4 del Nodo 3. En esta oportunidad abordaremos cuestiones relacionadas con la complejidad de la tarea del equipo directivo de los Centros de Educación Física y Parques Escolares dependiente de la Dirección de Educación Física CGE.

Para ello, les proponemos seguir ampliando el reconocimiento de marcos normativos y la lectura de material bibliográfico, que permita problematizar y profundizar lo desarrollado en relación con el rol y funciones del equipo directivo.

DESARROLLO

Lo común puede pensarse como espacio: el espacio de la igualdad, allí donde ésta se verifica y se actualiza, se despliega en acciones concretas que le hacen lugar en escenas materiales con otros. Igualdad diferenciadora, subjetivante. Lo común puede pensarse como acción: participar de un mundo común, de un actuar en común donde no se trate de configurar el mismo mundo sino de salir de las fronteras identitarias para multiplicar mundos de “trabajo” en común. Por lo tanto, lo común es movimiento, problematización continua, diversificación reunida.

(Greco, María Beatriz. Emancipación, educación y autoridad. Prácticas de formación y transmisión democrática. Noveduc. 2012. p. 53)

MARCO CONCEPTUAL

Los CEF y PE, un escenario de responsabilidades compartidas impulsadas por el equipo directivo

Las Instituciones se abren a nuevos desafíos que demandan al equipo directivo tomar posición ante la realidad en la que se encuentra para poder actuar en ella, confiando en el equipo de trabajo que integra.

Desde este punto de vista, el equipo directivo no es el único responsable en la institución, ya que no está solo en ella, ni puede (en soledad) llevar adelante la construcción y realización del Proyecto Político Pedagógico Institucional. Como se viene planteando, la



función directiva tiene la responsabilidad sustancial de impulsar al conjunto de actores que forman parte de la institución para constituirse en un colectivo que trabaja en común.

Una Institución en donde se promueve la implicación de docentes, estudiantes, familias, es un lugar donde los actores institucionales no son meros espectadores, sino que forman parte de la comunidad y pueden aportar desde su lugar a la lectura de lo que allí acontece y de esta manera contribuir en la toma de decisiones éticas. Otro desafío, entonces, que se le presenta a la función directiva tiene que ver con la posibilidad de conformar equipos de trabajo para organizar la tarea. Ese camino no es homogéneo y menos aún pacíficamente constituido.

“Resistir, interrumpir e inaugurar” son los verbos que Graciela Frigerio (2004) utiliza a la hora de definir qué es la escuela y bien puede aplicarse a los CEF y PE. En estas palabras puede reconocerse la acción, el movimiento y la producción como posibilidad; por ello resulta conveniente pensar el trabajo del equipo directivo en clave de desafíos éticos y políticos.

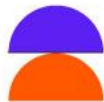
Un directivo resiste a la reproducción de las mismas situaciones, a que se cumpla la profecía del fracaso, a la impotencia del suponer que “con esto no se puede”.

Irrumpe cuando dice no, cuando pone límites, cuando detiene o problematiza el orden de las cosas existentes. Es un “no” que reorienta las acciones, que inhabilita, que desautoriza ciertas prácticas para irrumpir en la repetición automática de una tarea, la aplicación incuestionable de una norma, el “más de lo mismo”.

Inaugura cuando interviene para crear donde no hay. Se trata de introducir una acción política allí donde el escenario muestra que “no hay condiciones para”. Acción política “hacia adentro” y “hacia afuera” de la institución escolar. Inaugurar es parte de la decisión de dar pasos hacia donde se ha fijado ir. Inaugurar es ir más allá con el paso que ese directivo ha creado y generado.

De la política educativa a la realidad de los Centros de Educación Física y Parques Escolares

Los Centros de Educación Física y Parques Escolares se organizan con el propósito de atender a la diversidad de la población y garantizar así, el derecho a la educación. Los mismos se ajustan a los Lineamientos Curriculares propuestos por la Dirección de Educación Física de Entre Ríos (Resolución N° 4970/19 CGE), como así también a las leyes Nacionales y Provinciales como principales organizadores para la materialización de prácticas pedagógicas en concordancia con un Proyecto Político Pedagógico Institucional adaptado a las necesidades y características de cada uno de ellos.



Es así como las propuestas educativas de los CEF y PE constituyen en sí mismas propuestas socio - comunitarias y educativas, tendientes a la inclusión de los niños, niñas, jóvenes y adultos a través de actividades físicas formativas, alternativas a las escolares.

La necesidad de coordinación y de articulación de los CEF y PE con el sistema educativo se sostiene en el compromiso asumido por el Estado como garante del derecho a la educación de niños, niñas, jóvenes y adultos. Es decir, el Estado es impulsor de distintos planes y programas socioeducativos inspirados en políticas universales, tendientes a la inclusión de amplios sectores sociales, especialmente aquellos más postergados.

En resumen, dentro del marco legal nacional y provincial, las propuestas educativas de los CEF y PE deben brindar formación integral de carácter no formal, concebidas como complementos de las propuestas del sistema educativo y como espacios sociales abiertos a la comunidad durante todo el año. Durante el ciclo lectivo se desarrollan actividades propias, tanto durante el receso de invierno como el de verano, con una amplia posibilidad de ajustar sus actividades a otros calendarios (deportivos, de torneos federativos, promocionales, pretemporada, etc.), por lo que se abarca también los fines de semana y feriados. Esta es otra de las diferencias significativas entre los CEF / PE y las escuelas con quienes comparten estudiantes en la zona.

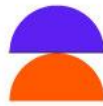
Para que los CEF y PE puedan poner en práctica lo antes descrito será fundamental que el directivo genere un espacio de diálogo democrático, como así también de reflexión y visibilización de las prácticas, promoviendo un análisis centrado en repensar las propias miradas; a la vez que considerar las condiciones institucionales que habilitan, sostienen y hacen posible determinadas prácticas de trabajo orientadas a la mejora de los procesos de enseñanza - aprendizaje y propiciando, además, procesos pedagógicos que habiliten la promoción de un trabajo articulado e interdisciplinario.

Proyecto Político Pedagógico: algunos aportes para cargarlo de sentidos

Para este desarrollo hemos seleccionado textos del Programa de Formación Continua, cuyos cursos se llevaron a cabo en 2021 - 2022 con equipos docentes de escuelas de los niveles obligatorios y modalidades:

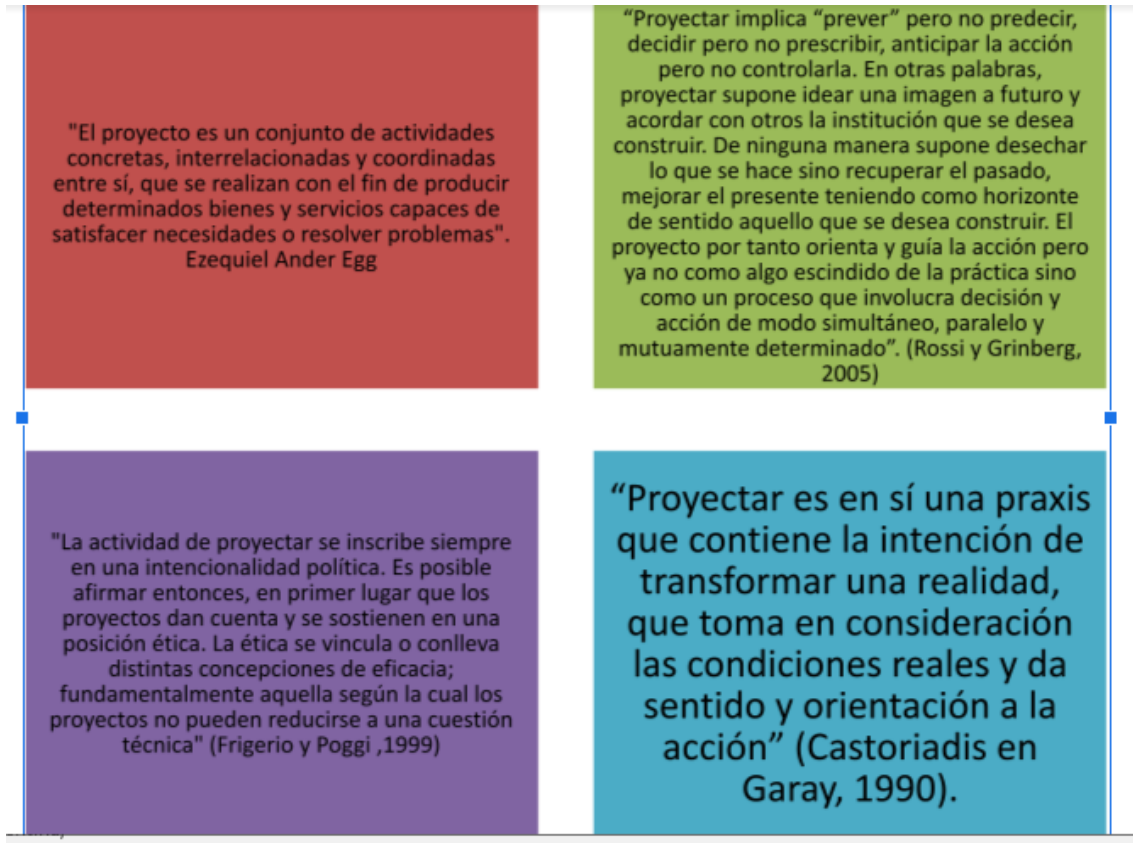
[Material extraído del Trabajo Final - Parte 2 "Trazando caminos para la construcción del Proyecto Político Pedagógico" Programa de Formación Continua CGE](#)

La palabra **proyecto** etimológicamente, significa lanzar, dirigir hacia adelante, idear; se relaciona, en consecuencia, con la idea de anticipar el desarrollo de acciones futuras. En las ciencias sociales, no existen acuerdos generalizados sobre su significación pudiéndose señalar, por un lado, la manifestación de una intención; y por el otro, involucra la noción de previsión vinculada a bosquejo, diagrama, acciones a seguir. Es decir que nos encontramos con diferentes conceptualizaciones de



diversos autores; en este caso, les presentamos una selección que retomamos a lo largo del texto para poder deconstruir y construir el sentido de la categoría “proyecto”.

A continuación, transcribimos las conceptualizaciones que seleccionamos:



¿Qué significa que el proyecto es “político”?

En esta instancia es pertinente recuperar los aportes de autores/as que presentamos con anterioridad, quienes nos aproximan a **pensar el proyecto institucional como un proyecto político**, que es tal porque supone *toma de decisiones* en relación a la vida escolar, a la *ciudadanía institucional*, a una de las primeras experiencias de lo *público* en la vida de los/las estudiantes, a experiencias en el orden de lo *democrático*, que conforman el *bien común* y los aprendizajes en tal sentido.

Los proyectos institucionales tienen este sentido político pedagógico debido a su posicionamiento institucional para la toma de decisiones frente a las problemáticas que las atraviesan, las constituyen y desafían.

El proyecto político pedagógico es una práctica social, intersubjetiva y situada que conlleva un proceso deliberativo, por lo tanto, participativo. Todo ello hace de esta práctica un accionar responsable, comprensivo y comunicativo. Lo central es la preocupación por el cambio y la transformación partiendo de las situaciones y los problemas iniciales.



Es decir, el proyecto político, en particular el pedagógico, parte de tener presente las condiciones reales en las que la institución está inmersa, para dar sentido y orientación a la acción de proyectar, que es en sí una praxis que contiene la intención de transformar una realidad.

Por lo antes dicho, es importante resaltar que el proyecto pedagógico apunta a cambiar y transformar la realidad de sus estudiantes; es entonces una herramienta política. La actividad de proyectar se inscribe siempre en una intencionalidad política porque contiene debates que son epistemológicos, teóricos, ideológicos, que dan origen a acuerdos que se constituyen en herramienta y que poseen los sujetos para propiciar procesos de transformación institucional planificada (Rossi y Grinberg, 2005).

Ahora bien, es posible afirmar entonces, recuperando a Frigerio y Poggi (1999), que los proyectos dan cuenta y se sostienen en una posición ética. La ética se vincula o conlleva distintas concepciones de eficacia, fundamentalmente aquella según la cual los proyectos no pueden reducirse a una cuestión técnica.

Los proyectos son políticos porque presentan y representan a la institución en su posicionamiento ante y sobre categorías como enseñanza, función y principios, proyectos que implican la toma de decisión política que se plasmará en el acto educativo y en la vida cotidiana, que construyen sentido, conceptualización y definición frente a: modalidades de enseñanza, teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, valor y significado otorgado a los saberes, y criterios de evaluación de los procesos y de los resultados.

Todo esto, tomando posición *en - con - frente* al contexto.

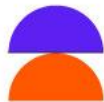
Por eso, el Proyecto Político Pedagógico va más allá de enseñar, aprender y evaluar.

¿Qué entendemos por “pedagógico”?

Abordar la categoría “pedagógico” implica abordar el **objeto de estudio de la pedagogía: la educación**. Se entiende a la educación como construcción histórica, social, política, filosófica, económica y discursiva que al ser “producto” de contextos, momentos y proyectos privados, estatales y sociales, tiene el carácter de una práctica situada. Esto nos provoca pensarla como un proceso complejo de mutua afectación entre sujetos en el cual se reproducen y producen elementos culturales.

La educación es parte constitutiva del proceso de **transmisión de la cultura**. Transmisión productora del lazo social, pasaje “entre generaciones” que permite la continuidad y el cambio. Los “nuevos” a quienes inscribimos en nuestra cultura vienen precisamente a transformarla.

La educación, pensada como transmisión, cobra sentido en un **espacio social con condiciones históricas, culturales, políticas, económicas e ideológicas específicas**. Condiciones que como educadores/as debemos conocer e interpelar, reflexionando acerca de las formas de la transmisión propuestas por distintos proyectos político-pedagógicos y sus efectos.



Desde estos análisis, la reflexión permite abrir la trama acerca de la **educación como práctica social y política**. Pensar la educación de este modo implica sabernos parte, sujetos activos desde la acción en la construcción de reflexiones, pensamientos, argumentaciones y experiencias de enseñanzas y aprendizajes.

Zemelman (2007) afirma que “quien construye conocimiento también se autoconstruye como Sujeto, no se pueden disociar ambos procesos, debo pensar una realidad que me construya como Sujeto”; nos plantea la idea de potenciación en tanto nuestro discurso epistemológico y pedagógico posibilite la potenciación del sujeto que le permita enfrentar las incertidumbres y a la vez problematizar la sociedad.

Expresan los lineamientos curriculares para CEF y PE (2019):

En esta tarea tan singular y compleja los equipos directivos deben considerar a los CEF y PE como ámbitos formativos de trabajo colectivo, donde se deben poner en tensión el conocimiento pedagógico, la problemática institucional, los proyectos y desafíos de cada comunidad, “para garantizar los aprendizajes, la inclusión con calidad y en definitiva el derecho inalienable de aprender”¹ (pág.18)

Para la elaboración de los Proyectos Políticos Pedagógicos de los CEF y PE se requiere que los equipos directivos y equipos docentes conozcan las concepciones e intenciones educativas de la institución, identifiquen las problemáticas/desafíos/características institucionales, delimiten sus alcances y realicen un análisis reflexivo de los cambios que se estiman pueden concretarse.

Actividades

Tomando como punto de partida lo desarrollado en la presente clase, acerca de que “el proyecto político pedagógico es una práctica social, intersubjetiva y situada que conlleva un proceso deliberativo, por lo tanto, participativo” **les proponemos realizar las siguientes consignas:**

1. Complete cada dimensión institucional (concepto desarrollado en la clase 3) que aparecen en la grilla con una **situación o problema relevante** sobre los que construiría acuerdos hacia el interior del equipo y/o con otras instituciones.

¹ Consejo Federal de Educación. Anexo Resolución N°316/17 Programa Nacional de Formación Permanente Nuestra Escuela. Plan de acción 2017-2021



2. Proponga **interrogantes/disparadores** para debatir/ y formular acuerdos. En el mismo deberá tener en cuenta que el directivo debe **generar condiciones** que permitan un trabajo centrado en la propia práctica pensada en clave organizacional, con un tipo de análisis que ponga en juego estrategias de asesoramiento, resolución de problemas, decisiones en torno a lo político, a lo curricular, y a lo social.
3. Mencionar algunas decisiones sobre acuerdos que incluiría en el PPP. La propuesta debe contemplar:
 - La importancia de los CEF y PE en la inclusión educativa.
 - Los aportes de los distintos actores institucionales contribuyendo a la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

GRECO, M. B. (2012). Emancipación, educación y autoridad. Prácticas de formación y transmisión democrática. Buenos Aires: Noveduc.

TERIGI, G (1999). "Sobre las características del conocimiento escolar Cap.2. Sentidos y registros del conocimiento en FRIGERIO, POGGI Construyendo un saber sobre el interior de la escuela Buenos Aires: Noveduc..

NORMATIVAS y DOCUMENTOS OFICIALES:

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2009). Resolución N°84. Lineamientos Políticos y estratégicos de la educación secundaria obligatoria Buenos Aires. Argentina

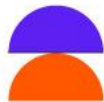
CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2010). Resolución N°93. Orientaciones para la organización pedagógica e institucional de la educación obligatoria. Buenos Aires. Argentina.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN (2010. Resolución N°118 y Anexos I y II Educación Permanente de Jóvenes y Adultos. Documento Base.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN (2003). Resolución N° 1877. Aprueba el reglamento de creación y funcionamiento de los Centros de Educación Física de la Provincia.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2010). Resolución N°3322. Diseño Curricular de Educación Secundaria de Entre Ríos.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2011). Resolución N°4000. Diseño Curricular del Nivel de Educación Secundaria de Jóvenes y Adultos de Entre Ríos.



CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2010). Resolución N° 3480 Aprueba el reglamento de las Acciones de Verano.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2014). Resolución N°3870 Aprueba los requisitos, perfil y funciones requeridos para desempeñar la función de Coordinador de Centro de Educación Física para los Centros adscritos por convenio con los municipios.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2017). Resolución N°4290 Aprueba el reglamento funcional de los Parques Escolares.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN: (2018) Resolución N°3387 Modifica el punto 1° “PERTENENCIA Y RELACIONES” del anexo de la Resolución N° 4290/17 CGE que aprueba el reglamento funcional de los Parque Escolares.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN (2019). Resolución N°4970 “Lineamiento Curricular para Centros de Educación Física y Parques Escolares de Entre Ríos”.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2022). Resolución N°1200 Aprueba las bases para el concurso extraordinario para el ascenso a cargo de Conducción Directiva.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2022). Resolución N°1297 sobre Roles y funciones de los Equipos directivos.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2022). Resolución N°0440 “AconteCER; Hacia la reconfiguración de la escuela secundaria entrerriana.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2022). Trabajo Final Integrador - Introducción y Parte 1: Tensionando los Acuerdos institucionales para una Nueva escuela. Programa de Formación Continua.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2022). Trabajo Final - [Parte 2](#) “Trazando caminos para la construcción del Proyecto Político Pedagógico” Programa de Formación Continua.

Constitución de la Nación Argentina.(sancionada en 1853 con las reformas de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994).

Ley de Educación Nacional (2006) N° 26.206 y su modificatoria Ley N° 27.075.

Ley de Educación Provincial (2008) N° 9.890.