



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 la escuela Secundaria Orientada y Especializada de arte.

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.

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 NORMATIVO

Nivel Secundario Orientado: De la política educativa a la realidad de las escuelas

A partir de la sanción de la Ley de Educación Nacional N°26.206, y la consecuente obligatoriedad de la escuela secundaria, el Consejo Federal de Educación a través de sus resoluciones N°84/09, N°93/09, N°111/10 y N°120/10 comienza a transitar el camino de (re significar) transformar este nivel, renovar los proyectos pedagógicos institucionales, generar recorridos formativos diversificados y promover experiencias de aprendizaje variadas, que favorezcan la construcción del conocimiento a través de diferentes formatos, con la premisa de garantizar el derecho a la educación.

La Ley de Educación Nacional (LEN) en su Artículo 17 establece que la Educación Artística es una de las modalidades del Sistema Educativo Nacional. En el Artículo 39 expresa que “La Educación Artística comprende: a) La formación en distintos lenguajes artísticos para niños/as y adolescentes, en todos los niveles y modalidades. b) La modalidad artística orientada a la formación específica de Nivel Secundario para aquellos/as alumnos/as que



opten por seguirla.”; aspecto que retoma y amplía la Resolución N°111/10 CFE cuando se refiere en el punto 6 - “La educación artística en el Sistema educativo nacional” a la: “la educación artística en los niveles y modalidades del sistema educativo nacional en el **eje de la Educación Artística General en la Educación Común y Obligatoria**”. Plantea como su principal desafío. la transmisión cultural para la construcción de saberes y el desarrollo de las capacidades vinculadas al arte, a sus diferentes lenguajes/disciplinas - Música, Artes Visuales, Teatro y Danza, incluyendo gradualmente otras especialidades actuales, tales como el lenguaje audiovisual, y en su articulación con otros campos de producción y conocimiento; también en **6.1 de la Educación Secundaria** del Artículo 86. Asimismo la Resolución N°84/09 CFE manifiesta que la Educación Artística tiene una importancia fundamental en el nivel, para el desarrollo de capacidades de producción y análisis crítico, comprometiendo fuertemente la comprensión de las diversas formas de comunicación y expresión de las manifestaciones artísticas contemporáneas, entre las cuales intervienen las nuevas tecnologías.

Si bien los desarrollos de la Educación Artística en el nivel propenden a la construcción de saberes y capacidades vinculadas a los lenguajes/disciplinas artísticas, estos no limitan su influencia al propio campo disciplinar, sino que intervienen en la educación general y en la formación ciudadana que la Educación Secundaria propone como uno de sus fines.

Educación Artística como Modalidad en el Nivel Secundario

Más adelante, la Resolución N°111/10 CFE en el punto 6. 2 menciona respecto a la Educación Artística Específica, que existen modelos organizacionales que constituyen **una modalidad de la Educación Secundaria obligatoria con intensificación o especialización en arte**. A su vez desarrollan trayectorias educativas de formación técnica y profesional, encontrando aquí las referencias como punto de partida para la creación de la escuela secundaria especializada de Arte en nuestra provincia (Resolución N°4600/11 CGE). Una escuela que se plantea desde los tres propósitos educativos centrales: la formación ciudadana, la formación para el mundo del trabajo y la formación en el ámbito de la cultura. La secundaria Especializada de Arte, a diferencia de la secundaria orientada, contempla más carga horaria y requiere de espacios diferentes para desarrollos de talleres artísticos, donde las propuestas de la formación incluyen espacios curriculares de formato taller, y muchas veces encuadrados dentro de proyectos institucionales donde contenidos y praxis del campo general deben estar articulados con el campo específico desde el 1er año.

Mencionamos más arriba los marcos de referencia para la construcción de la secundaria orientada, que en nuestra provincia influyó en la transformación curricular y resignificación de la escuela secundaria. Respecto a la modalidad artística la Resolución N°120/10 CFE



fuera aprobó los marcos de referencia para repensar y reconstruir aquellas escuelas “Bachilleres de Arte”, que se diferenciaban de las demás propuestas de la educación secundaria por poseer abordajes específicos en su propuesta de “polimodal de arte”. Marco de referencia que en el punto 7.1 traza los propósitos y desafíos de la secundaria de arte manifestando que su propuesta debe garantizar la justicia social, con inclusión y calidad; articulando demandas y contextos sociales heterogéneos; propendiendo a la construcción de la subjetividad e inserción social de las nuevas generaciones de adolescentes y jóvenes; ejerciendo la ciudadanía plena, cuyo desafío es asegurar una propuesta curricular y una organización institucional para la enseñanza de los lenguajes artísticos, con la centralidad en los adolescentes y jóvenes que contribuya al cumplimiento de la obligatoriedad.

En este sentido, la Ley Provincial de Educación de Entre Ríos N°9.890 -con el propósito de conceptualizar las categorías: acceso, permanencia, reingreso y egreso vinculándola con la especificidad del nivel y los procesos de la escuela- expresa en:



Capítulo I. ARTÍCULO 4°.- El Estado Provincial, a través del Consejo General de Educación, garantiza el acceso, permanencia, reingreso y egreso a la educación obligatoria, en igualdad de condiciones y posibilidades, sin ningún tipo de discriminación, reconociendo como responsables de la educación a la familia como agente natural y primario y las confesiones religiosas reconocidas, los municipios y las organizaciones cooperativas y sociales.-

Capítulo II. ARTÍCULO 13°g) Brindar a todos y todas oportunidades de acceso, permanencia, movilidad, reingreso y egreso de los diferentes niveles del sistema educativo, en condiciones de igualdad y sin ningún tipo de discriminación.

... “Así, la obligatoriedad ha colocado a la educación provincial ante el desafío de gestionar y re significar proyectos institucionales que no sólo acerquen respuestas a algunas problemáticas socioculturales directamente ligadas a la educación, sino que pueda leerse la presente propuesta curricular como alentadora de cambios anhelados por la comunidad educativa provincial”

(CGE - (2010): Resolución N° 3.322. p. 7).

De allí que la escuela secundaria -y la secundaria de arte- continúa atravesando complejos procesos de revisión, de reconfiguración y cambios. Esta situación, en determinados momentos se vive como un conflicto, como un largo camino de incertidumbres, con pocas o



escasas certezas, con resistencias y oposiciones. Ello hace que aparezcan diversidad de tensiones orientadas a la búsqueda de significados, sobre todo, en relación con su razón de ser y estar en una sociedad cambiante, atravesada por las nuevas tecnologías, donde las configuraciones familiares y sociales son otras, donde la producción de saberes y conocimientos requiere de nuevos formatos, donde la autoridad pedagógica necesita ser construida permanentemente, y donde los actores institucionales deben tener una real participación activa para la democratización y construcción de identidad social, política y educativa.

Hoy, a más de quince años de la obligatoriedad de la educación secundaria, es necesario realizar un proceso de análisis que subraye sus características distintivas, sus problemáticas, sus logros y desafíos, a través de instancias participativas que pongan en valor aquellas propuestas institucionales orientadas al sostenimiento de las trayectorias escolares, la innovación en la enseñanza y la mejora de los aprendizajes. Esta apuesta implica volver la mirada hacia el quehacer en el aula, los sentidos en torno de la práctica docente, los vínculos pedagógicos y la transformación en la utilización de los tiempos y los espacios disponibles en las instituciones escolares, potenciando todas aquellas experiencias innovadoras que se desarrollan en las escuelas con el propósito de continuar garantizando el derecho a la educación.

En este sentido, es prioritario diseñar alternativas curriculares e institucionales desde estrategias didácticas, pedagógicas y organizativas que reconozcan el compromiso de los y las docentes con el conocimiento, la transmisión y la construcción de una ciudadanía plena y el desarrollo de aprendizajes significativos, garantizando la adquisición de saberes prioritarios y temáticas transversales vinculadas a la formación ciudadana, al cuidado de la salud, la preservación del ambiente, los derechos humanos, la preparación para el mundo del trabajo, la promoción de una convivencia saludable y la educación sexual integral, entre otras, que contribuyan a la formación personal integral y socio-afectiva de cada estudiante, y aseguren su ingreso, reingreso, permanencia y egreso del nivel secundario.

MARCO CONCEPTUAL

La escuela, un escenario de responsabilidades compartidas impulsadas por el equipo directivo

Podría decirse entonces, que el nivel secundario se caracteriza como el más complejo, requiriendo de cambios profundos para acompañar a cada estudiante, prepararlos para que puedan ejercer un juicio crítico de la ciudadanía, ingresar con una base sólida a los estudios superiores y/o bien al mundo laboral. Ante lo cual, los equipos directivos tienen una misión



político-pedagógica sumamente relevante: impulsar y direccionar los esfuerzos de la institución de pertenencia para lograr que se cumplan estos propósitos educativos.¹

La escuela se abre a nuevos desafíos, interrogantes, urgencias, 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 con el que cuenta.

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

A continuación retomamos algunas conceptualizaciones sobre PPP del 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".

Transcribimos las conceptualizaciones que seleccionamos:

¹ Ver el siguiente link: Caminos de Tiza "El arte dentro y fuera de la escuela" <https://youtu.be/-c60Tac5tk0>



"El proyecto es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas".
Ezequiel Ander Egg

"Proyectar implica "prever" pero no predecir, decidir pero no prescribir, anticipar la acción pero no controlarla. En otras palabras, proyectar supone idear una imagen a futuro y acordar con otros la institución que se desea construir. De ninguna manera supone desechar lo que se hace sino recuperar el pasado, mejorar el presente teniendo como horizonte de sentido aquello que se desea construir. El proyecto por tanto orienta y guía la acción pero ya no como algo escindido de la práctica sino como un proceso que involucra decisión y acción de modo simultáneo, paralelo y mutuamente determinado". (Rossi y Grinberg, 2005)

"La actividad de proyectar se inscribe siempre en una intencionalidad política. Es posible afirmar entonces, en primer lugar 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" (Frigerio y Poggi, 1999)

"Proyectar es en sí una praxis que contiene la intención de transformar una realidad, que toma en consideración las condiciones reales y da sentido y orientación a la acción" (Castoriadis en Garay, 1990).

En términos de pensar lo educativo y sus proyectos, vale retomar lo planteado por Rossi y Grinberg (2005), quienes dan cuenta de tres tipos de racionalidades / enfoques (*técnico-racionales; interpretativo-simbólicos y socio-críticos*) y las consecuentes miradas sobre la organización y los proyectos.

Desde estos posicionamientos se construyen modos de construir conocimientos, de entender la realidad y de accionar en ella.

Un proyecto es político en la medida que hay intención, conciencia y compromiso en el proyecto institucional tomando decisiones en 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.

El proyecto político pedagógico de la escuela es una práctica social, intersubjetiva y situada que conlleva un proceso deliberativo y 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 escuela 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.

El Proyecto Político Pedagógico va más allá de enseñar, aprender y evaluar.



Abordar la categoría “pedagógico” implica abordar el **objeto de estudio de la pedagogía: la educación**. Entendiendo 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.

Como se viene planteando, la función directiva tiene la responsabilidad sustancial de impulsar al conjunto de actores institucionales que forman parte de la institución para constituirse en un colectivo que trabaja en común.

Una escuela 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. 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 lo mismo, 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.

Sentidos y desafíos del nivel secundario y sus modalidades en relación con la dimensión curricular y didáctica

Como venimos viendo, el nivel secundario se estructura en diferentes modalidades para atender a la diversidad de la población estudiantil y de esta manera garantizar el derecho a la educación. En este sentido, la escolaridad secundaria como modalidad orientada de Arte se inscribe en los lineamientos propuestos por los Diseños Curriculares (2008) así como los Núcleos de Aprendizaje Prioritarios (2006), como principales organizadores del curriculum para la materialización de prácticas pedagógicas que se organizan en un Proyecto Político



Pedagógico, que responda a las necesidades y características de cada una de las instituciones educativas de la provincia. La secundaria especializada se construye a partir de estos marcos y los de referencia para la secundaria de arte (Resolución N°120/10 CFE), por ello todo el campo general de su estructura curricular toma la misma estructura que el de la secundaria orientada.

Sin dudas la principal misión de la escuela tiene que ver con la dimensión curricular y didáctica, por lo tanto, el equipo directivo asume un rol fundamental como gestor de transformaciones curriculares orientadas a la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en el nivel, buscando superar la lógica disciplinaria fragmentada que caracteriza a la escuela secundaria, para propiciar procesos pedagógicos que habiliten la promoción de un trabajo interdisciplinario.

Desde este posicionamiento, el Proyecto Político Pedagógico de la escuela 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 en su aspecto pedagógico, parte de tener presente las condiciones reales en las que la escuela 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.

Ello conlleva volver a mirar la escuela hacia las escenas educativas que allí acontecen, las cuales se complejizan en cada caso y contexto, por lo que el proyecto pedagógico se constituye como la principal herramienta política para transformar la realidad de los y las estudiantes, siendo tarea fundamental del equipo directivo gestionar tiempos y espacios para problematizar, sensibilizar y configurar procesos genuinos de revisión constante de esa propuesta pedagógica curricular que se está llevando a cabo. Por lo que, tal como plantean Rossi y Grinberg (2005), esta actividad 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.

Así, los acuerdos institucionales suponen un conjunto de decisiones que intentan resolver problemas/interrogantes/desafíos, guiar las acciones pedagógicas para la mejora de la enseñanza/de los aprendizajes y su formalización en el proyecto institucional.

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



Actividades

1. Considerando los tres verbos (“resistir, interrumpir, inaugurar”) utilizados por la autora Graciela Frigerio (2004), les proponemos:
 - “revisitar” la Resolución N° 1297/22 CGE; y
 - elaborar un texto con las acciones que realizaría como directivo de nivel secundario, en función del perfil establecido en la norma para Rector/a, Vicerrector/a. Tener en cuenta las diferentes categorías abordadas en las clases anteriores (1, 2 y 3).
2. En relación con el Proyecto Político Pedagógico Institucional, ampliar el texto anterior teniendo en cuenta la siguientes preguntas orientadoras:
 - ¿Qué nos posibilita la construcción, revisión del Proyecto Político Pedagógico Institucional en la gestión de la escuela?
 - ¿Dónde hacen foco las miradas directivas al pensar los aspectos pedagógico, curricular y didáctico del Proyecto Político Pedagógico de la escuela de pertenencia?
 - ¿Qué actores institucionales y aspectos no deberían estar ausentes al momento de pensar y gestionar el PPPI en lo curricular y didáctico?
 - ¿Qué procesos se ponen en tensión a la hora de construir y revisar el PPPI?

Formato: procesador de texto word, máximo entre 700 y 800 palabras, tipografía Arial, tamaño 11, interlineado 1,5.

Nota: Subir el archivo de word al espacio de entrega.

BIBLIOGRAFÍA

GRECO, M. B. (2012). Emancipación, educación y autoridad. Prácticas de formación y transmisión democrática. Buenos Aires: Noveduc. p.53

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.

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 Integrador - Parte 2 “Trazando caminos para la construcción del Proyecto Político Pedagógico”. Programa de Formación Continua.

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°111. La educación artística en el sistema educativo nacional.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN (2010). Resolución N°20. Modalidad de Educación Artística. Criterios generales para la construcción de la Secundaria de Arte.

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

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 Integrador - Parte 2 “Trazando caminos para la construcción del Proyecto Político Pedagógico”. Programa de Formación Continua.

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.

CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA.(sancionada en 1853 con las reformas de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994).

LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL N° 26.206/06 y su modificatoria Ley N° 27.075.

LEY DE EDUCACIÓN PROVINCIAL N° 9.890/08.