

# NODO 3

# Gestión Institucional y Pedagógica

## EJE

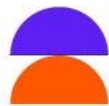
*Gestión y Planificación Institucional*

## CLASE 4

*La tarea del equipo directivo a la hora de “resistir, sostener e inaugurar”. Sentidos y desafíos desde una mirada Inclusiva*

### ¿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, sostener e inaugurar”. Sentidos y desafíos desde una mirada inclusiva. CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN, 2023.



### **¡Bienvenidos y bienvenidas!**

Les damos la bienvenida a la clase 4 del Nodo 3, donde pensaremos juntos en la Inclusión Educativa como ideal hacia el cual tiende la política educativa y que, a su vez, constituye un desafío sumamente complejo para toda la comunidad. El actual paradigma de educación inclusiva promueve el derecho a la escolarización y por lo tanto, a la plena participación de sus estudiantes. Propone un sistema educativo con escuelas que renuncian a cualquier tipo o mecanismo de selección y de segregación.

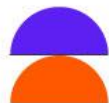
La educación inclusiva debe propiciar las condiciones para el acompañamiento de las trayectorias escolares de los estudiantes con y sin discapacidad, reales, vividas, no lineales, particulares, como así también la corresponsabilidad entre niveles y modalidades.

Hay que pensar en escuelas menos rígidas, abiertas, que, asimismo, propicien prácticas educativas y generen condiciones de enseñanza en ese sentido. Por otra parte, no pareciera existir otra oportunidad para enseñar y aprender que encontrarse y, hasta sacar provecho, de lo que no se conoce, de lo que desconcierta...

La modalidad de educación especial, es parte del mismo y debe ofrecer a los y las estudiantes con discapacidad, múltiples formas de atravesar la experiencia educativa, relacionada con los valores esenciales. Sostenemos que es la escuela la que necesita transformarse, su preocupación debe estar puesta en el contexto educativo y en cómo mejorar la condiciones de enseñanza y aprendizaje para que todos los estudiantes participen y transiten una educación de calidad.

## **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, 2012, p.53)*



## MARCO NORMATIVO

### Modalidad de Educación Especial: La política educativa, con objetivos claros en Inclusión

La Educación Especial, a lo largo del tiempo ha experimentado cambios, que se han relacionado estrechamente con el modo de concebir y representar socialmente a la discapacidad. La manera en la que nos posicionamos para mirar al “Otro/Otra”, nos lleva a construir una representación social que guía nuestro modo de pensar, sentir y actuar. Así, fue atravesando por distintas etapas que van desde la concepción de la discapacidad como enfermedad, que debía ser curada, poniendo el acento en la rehabilitación y en lo terapéutico, hasta el posicionamiento en las posibilidades educativas que tienen las personas con discapacidad, contemplando las barreras que impiden su acceso a la cultura, la educación, el trabajo y la sociedad.

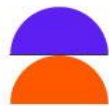
Esto ha sido posible debido a un corrimiento en la concepción del Ser. Nos referimos a la linealidad de concebir a la discapacidad como desvío, enfermedad, alteración o falta y posicionarnos en la de Sujetos de derecho, derecho a una educación con equidad e igualdad de oportunidades, como lo enuncia la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006) en su Art. 24:



Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a la educación. Con miras a hacer efectivo este derecho sin discriminación y sobre la base de la igualdad de oportunidades, los Estados Partes asegurarán un sistema de educación inclusivo a todos los niveles, así como la enseñanza a lo largo de la vida.

En el mismo sentido, la Convención expresa en el Art. 1º del Anexo I que: “Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”.

Es de destacar que nuestro país adhiere a lo expresado en dicha Convención y que, por otra parte, propone en la Ley de Educación Nacional N° 26.206 (LEN) en el apartado referido a los fines y a los objetivos de la política educativa nacional: “Brindar a las personas con discapacidades, temporales o permanentes, una propuesta pedagógica que les permita el máximo desarrollo de sus posibilidades, la integración y el pleno ejercicio de sus derechos”. Ampliando este inciso agrega en el Cap. VIII, Art. 42 que:

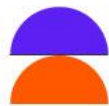


“El presente marco normativo de la Modalidad de Educación Especial encuentra su sustento en la concepción antropológica y ética y los principios filosóficos políticos que orientan la Ley N° 26.378 (Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad), la Ley N° 23.849 (Convención sobre los Derechos del Niño), la Ley de Educación Nacional N° 26.206, la Ley de Educación Provincial N° 9.890, la Ley Provincial de Discapacidad N° 9.891, las Resoluciones N° 155/11 y N° 311/16 del CFE y el Documento del Ministerio de Educación de la Nación “Educación Especial, una modalidad del Sistema Educativo en Argentina. Orientaciones 1”.

La Ley N° 26.378/08 implicó un cambio de paradigma, al abordar la discapacidad desde un modelo social, señalando en su Preámbulo, inciso e) que: “...la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”. Desde esta perspectiva, la Modalidad de Educación Especial pone el acento en las posibilidades educativas que tienen las personas con discapacidad como sujetos de derecho, contemplando las barreras del entorno que impiden su acceso a la cultura, la educación, el trabajo, la sociedad. Bajo el criterio de transversalidad y desde una perspectiva de corresponsabilidad, la Educación Especial debe desarrollar su actividad en los diferentes ámbitos educativos, según el nivel y/o modalidad por el que transite la persona con discapacidad, en función de sus posibilidades de participación, con los recursos humanos que cuenta, brindando apoyo en las instituciones de Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria y sus modalidades y Educación de Jóvenes y Adultos.

En respuesta a lo anteriormente mencionado surgen los lineamientos curriculares, como marco orientador de las prácticas organizativas y pedagógicas de las instituciones de Educación Integral, para el fortalecimiento de las trayectorias educativas de las personas con discapacidad. Este documento tiene como centralidad a la persona con discapacidad, sujeto de derecho, y a la educación integral y de calidad como proceso de formación personal, que involucra el desarrollo de potencialidades y de la autodeterminación, la construcción de ciudadanía y de convivencia, para garantizar su derecho pleno a la participación e inclusión social.

Como refiere la Resolución N°155/11 CFE, garantizar el derecho a la educación de todas las personas con discapacidad exige que todos los/las estudiantes con discapacidad estén en aquella escuela que los beneficie en mayor medida, tomando como referencia el currículum común y elaborando, en base a este, estrategias diversificadas que contemplen



la complejidad o especificidad de sus problemáticas, de manera de implementar las configuraciones de apoyo que se requieran (...).

Los Lineamientos Curriculares constituyen marcos generales y orientaciones destinadas a la organización institucional curricular y pedagógica de las Escuelas y Centros de Educación Integral, para acompañar sus concreciones curriculares desde la referencia a los Lineamientos y Diseños de los niveles educativos obligatorios. En aquellos casos en que la complejidad de la problemática de estudiantes con discapacidad requiera que su trayectoria escolar se desarrolle en el ámbito de la escuela especial, se diversificará el currículum para acceder a los contenidos escolares, con los apoyos personales y las configuraciones de apoyo necesarias (p. 6).

## MARCO CONCEPTUAL

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

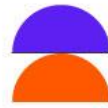
La función directiva tiene la responsabilidad sustancial de impulsar al conjunto de los adultos que forman parte de la institución, para constituirse en un colectivo que trabaja en común y en equipo a fin de garantizar un derecho.

Otro desafío que se les presenta a los directivos es trabajar en corresponsabilidad con la comunidad educativa, con las configuraciones de apoyos y articulando tareas, no solo dentro de la modalidad, sino con otros niveles, por lo cual esta función debe visualizar las oportunidades y posibilidades que se presentan en el trabajo colaborativo.

La escuela es un escenario de responsabilidades compartidas impulsadas por el equipo directivo que 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 directivo no es el único agente responsable en la escuela, ya que no está solo en ella, ni puede (en soledad) llevar adelante la construcción y realización del Proyecto Político Educativo (PPP).

Para ello, 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](#)



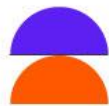
“Trazando caminos para la construcción del Proyecto Político Pedagógico” Programa de Formación Continua CGE, que ya venimos trabajando:

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:

<p>"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</p>	<p>"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)</p>
<p>"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)</p>	<p>"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).</p>

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



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

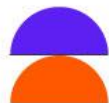
Abordar la categoría “pedagógico” implica abordar el **objeto de estudio de la pedagogía: la educación**. Entendiendo a la educación como construcción histórica, social, política, filosófica, económica y discursiva que al ser “producto” de contextos, momentos y proyectos privados, estatales y sociales, tiene el carácter de una práctica situada.

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.



## Actividades

Considerando los tres verbos: “resistir, interrumpir, inaugurar” utilizados por la autora (Frigerio, 2004), les proponemos:

1. Revisitar la **Resolución N°1297/22 CGE** e identificar las acciones que tendría que realizar como directivo del nivel y modalidad que concursará, en función del perfil establecido en dicha norma.
2. Elaborar un texto reflexivo sobre las decisiones político pedagógicas que podrían fortalecer las trayectorias de cada estudiante, teniendo en cuenta los lineamientos de la modalidad en lo curriculares - didácticos y desde la pedagogía del cuidado para una convivencia institucional plena.

**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

BLEJMAR, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Novedades Educativas.

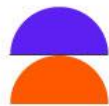
TERIGI, G (1999). Sobre las características del conocimiento escolar Cap.2. Sentidos y registros del conocimiento en FRIGERIO, POGGI Construyendo un saber sobre el interior de la escuela .Buenos Aires: Noveduc.

## NORMATIVAS y DOCUMENTOS OFICIALES:

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2011). Resolución N°[154](#). Aprueba el documento “Modalidad Educación Especial”.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2011). Resolución N°155. Documento Modalidad Educación Especial.





CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2012). Resolución N°174. Pautas federales para el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje y las trayectorias escolares en el nivel inicial, primario y modalidades, y su regulación.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2014). Resolución N°239. Anexo II. Pautas Federales para el Acompañamiento y la Intervención de los Equipos de Apoyo y Orientación Escolar que trabajan en el Ámbito Educativo.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2016). Resolución N°311. Promoción, acreditación, certificación y titulación de los estudiantes con discapacidad” y los Anexos II, III y IV que forman parte de la presente resolución.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2017). Resolución N°2509. Guía orientación de Resolución N°311.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN.(2011). Resolución N°[3075](#). Organización Institucional y Funcionamiento de los Centros Educativos Integrales y Terapéuticos. (En revisión).

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN.(2011). Resolución N°[4748](#) Compendio de Títulos para la Modalidad Educación Especial.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN.(2011). Resolución N°5138. Organización y funciones de las Configuraciones de Apoyos de la Modalidad de Educación Especial.

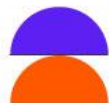
CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2015). Resolución N°[100](#). Aprueba el documento Roles y Funciones de los profesionales de los equipos interdisciplinarios que conforman las configuraciones de apoyo de gestión estatal y privada.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2018). Resolución N°343 - 100 propuestas “Plan educativo provincial” 2019 –2023.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2021). Resolución N°3750. Lineamientos generales para la Inclusión de estudiantes con discapacidad.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2022). Resolución N°444. Lineamientos organizativos y curriculares para la Educación Especial.

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



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

CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA.

DOCUMENTO ORIENTACIONES (2009). [Educación Especial, una modalidad del Sistema Educativo de Argentina. Ministerio de Educación de la Nación.](#)CFE.

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

LEY DE EDUCACIÓN PROVINCIAL N° 9.890/08.

LEY PROVINCIAL DE DISCAPACIDAD N° 9.891/08.

LEY 26.378/08 Convención sobre los derechos de las personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo.