



# GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA

## EJE 2

*Gestión y Planificación Institucional*

## CLASE 4

*La función directiva y el marco político pedagógico*

### ¿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 función directiva y el marco político pedagógico. CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN, 2023



## ¡Bienvenidos y bienvenidas!

Les damos la bienvenida a la Clase 4 del Nodo 3. Este desarrollo tiene como objetivo abordar cuestiones relacionadas a la función directiva y su implicancia en los marcos políticos pedagógicos, en favor de garantizar el derecho a la educación. Estaremos abordando uno de los documentos que, como equipos directivos y en conjunto con los demás actores, dinamizan en las escuelas el Proyecto Político Pedagógico en su doble acepción como documento que plasma intenciones, acciones y coordinadas de lo que se propone la institución, pero que también adquiere “vida” y se recrea en la cotidianidad escolar.

## DESARROLLO

### El equipo directivo y su relación con las prácticas pedagógicas

El marco político pedagógico que nos rige garantiza ampliamente el derecho a la educación de cada estudiante y -por ende- su inclusión. El mismo marco jurídico nos habilita y nos obliga a hacerlo, tal como se presentó en la clase anterior.

El desafío que nos convoca es transitar responsablemente el camino para que cada resolución, circular, normativa, se haga carne en nuestras escuelas. a fin de garantizar las trayectorias escolares en aquellos niños y niñas que habitan nuestras aulas. Normativa que hace que esta tarea no recaiga en el simple voluntarismo, todo lo contrario, en tanto agentes del Estado nos pone en condición de obligación.




---

Los invitamos a visualizar el documental del Canal Encuentro [“Pública y gratuita: Lo público”](#) e identificar modos en que las prácticas pedagógicas construyen diferentes y particulares sujetos educativos.

---

Uno de los desafíos que hoy nos enfrentamos quienes estamos en las aulas se sustenta en generar propuestas educativas que les permitan a quienes transitan por nuestras aulas, tener experiencias que restituyan sus derechos, superando viejos dispositivos homogeneizantes. Esto implica el diseño y puesta en marcha de instancias que, desde nuevos soportes organizativos, curriculares, didácticos y pedagógicos, permitan acceder a nuevos tránsitos por los saberes científicos, sociales, culturales y políticos.

Recientemente, la totalidad de nuestras escuelas primarias se encuentran en la ampliación de la jornada escolar, bajo una gestión educativa político pedagógica que amplía en 5hs los



tiempos de enseñanza (Resolución N°3100/22 CGE). La Nueva Escuela Primaria, no solo genera esta oportunidad para revisar las propuestas que se generan en cada institución, sino también los modos en que se gestionan los mismos dentro de esta nueva grilla horaria, poniendo el foco en la alfabetización inicial (Resolución N°380/22 CGE) y en la resolución de problemas, como centralidad en los 6 años de escolaridad primaria (Resolución N°475/11 CGE).

Ampliar el horario escolar es contar con más tiempo para enseñar, para aprender, con más tiempo para compartir, para construir saberes colectivamente, para investigar, indagar, profundizar. Tener más tiempo es una oportunidad para, a partir de sistematizar aquellas experiencias positivas, generar otras nuevas que eviten la fragmentación de saberes, de áreas, de aprendizajes, de enseñanzas, de tiempos, de modos de “hacer escuela”.

La escuela es el dispositivo diseñado por la Modernidad para garantizar determinados aprendizajes comunes a todos los niños/as, y es ahí donde la tarea del equipo directivo debe destacarse generando condiciones que permitan que eso se cumpla. Los contenidos a ser enseñados no pueden desvincularse de la relación pedagógica, esto es, de aquellas situaciones de enseñanza donde los saberes se enseñan, se transforman, se construyen en vinculación con la vida de los grupos escolares.

La tarea del equipo directivo es favorecer el diseño de situaciones de enseñanza, como también la construcción de condiciones que permitan la producción de conocimiento pedagógico, así como la formación profesional de los docentes en su ámbito de trabajo. Hacia el interior de cada escuela, es menester que todo el colectivo docente se encuentre implicado en los procesos de producción del conocimiento y es el equipo directivo quien puede y debe impulsar la aparición y sostenimiento de estas comunidades que permitan el desarrollo profesional y el desarrollo de propuestas, en forma cooperativa.

### Los alumnos y las alumnas como sujetos de derecho

Partir del Derecho a la Educación es entender al otro, al sujeto educativo como sujeto de derecho. Esto conlleva necesariamente a revisar posiciones pedagógicas que recuperen el horizonte de la igualdad habilitando la irrupción de lo nuevo.

Se requiere mirar de otro modo el punto de partida de los/as estudiantes y la propia mirada, confiando plenamente en que la educación es la posibilidad de abrirse a nuevos mundos. Esto es creer que el acto educativo puede inaugurar nuevas e inesperadas condiciones.



Debatir acerca de la igualdad de derechos frente a lo público y lo común implica reconocer que son debates en torno al conocimiento que conlleva a dilemas éticos y políticos. Requiere preguntarnos tanto por las condiciones de producción, apropiación y distribución de los bienes culturales que habilitan las experiencias educativas. En cada intervención pedagógica, en cada texto sugerido, en cada marcación que se hace, se transmite una visión del mundo. Esto genera otro desafío al equipo directivo en tanto deben encabezar y conducir un proceso colectivo que permita generar, crear y sostener condiciones institucionales que permitan que los alumnos y alumnas se apropien de aprendizajes significativos y que les permitan sostener su escolaridad.

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las instituciones educativas consiste en incluir a aquellos estudiantes que se alejan de ciertos parámetros establecidos como necesarios, requiriendo el diseño y desarrollo de otros tipos de estrategias para poder dar continuidad a su recorrido escolar. Es necesario romper con la idea del conocimiento como producto o elaboración externa que se debe confrontar o validar, poniendo en valor los conocimientos sociales que poseen los y las estudiantes.

### La puesta en marcha del Proyecto Político Pedagógico

Plasmar todas estas ideas, intenciones, acciones en letra escrita, es la intención final que tiene la elaboración del Proyecto Político Pedagógico.

Este Proyecto Político Pedagógico trasciende el documento escrito. Para que tenga “vida” requiere de acuerdos colectivos, que reflejen las intencionalidades de esa institución escolar, se traduzcan en el accionar diario, marquen a modo de coordenadas las líneas desde las cuales se abordarán las situaciones, problemas, conflictos que aparezcan en el día a día, definiendo las acciones y la direccionalidad que formarán parte de la propuesta escolar.

Esta construcción es una oportunidad para debatir acerca de cómo las mutaciones sociales, culturales, económicas que nos acontecen ponen en tensión las construcciones de sentido, que ofician a modo de legitimación del acto educativo. Es una oportunidad para detenerse a pensar cómo la escuela transita estos cambios.

Se vuelve importante en este tránsito responsable por la lectura y puesta en acción de las resoluciones, circulares y normativas, la confianza con el equipo de conducción y docentes, confianza en el pensamiento y en la comunicación de las ideas. Laurence Cornu (1999) hace referencia a la confianza en las relaciones pedagógicas, desde el lugar de director/a; generar espacios de confianza es indispensable e incluso vital para la puesta en acción de los



marcos políticos pedagógicos. Para la autora francesa, la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro y también consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo. En otras palabras, se trata de una construcción cotidiana que debe hacer el director, que está ligada a la educación democrática y a garantizar el derecho a la educación de todos/as.

Apropiarnos del marco político pedagógico es habilitar la mirada hacia los niños y jóvenes en tanto sujetos de derecho y viendo a cada escuela como ámbito privilegiado de construcción de la ciudadanía, ampliando derechos. Se trata de garantizar y hacer crecer, a aquellos que son menores, crecer, volverse mayores.

Este marco contrasta con el efecto no deseado que significa naturalizar la impotencia del accionar de la escuela frente a las condiciones contextuales que significan el riesgo pedagógico. Derivada de esto es la naturalización en la atribución del fracaso escolar a aquel niño o niña que no aprende en los tiempos y formas instituidos.

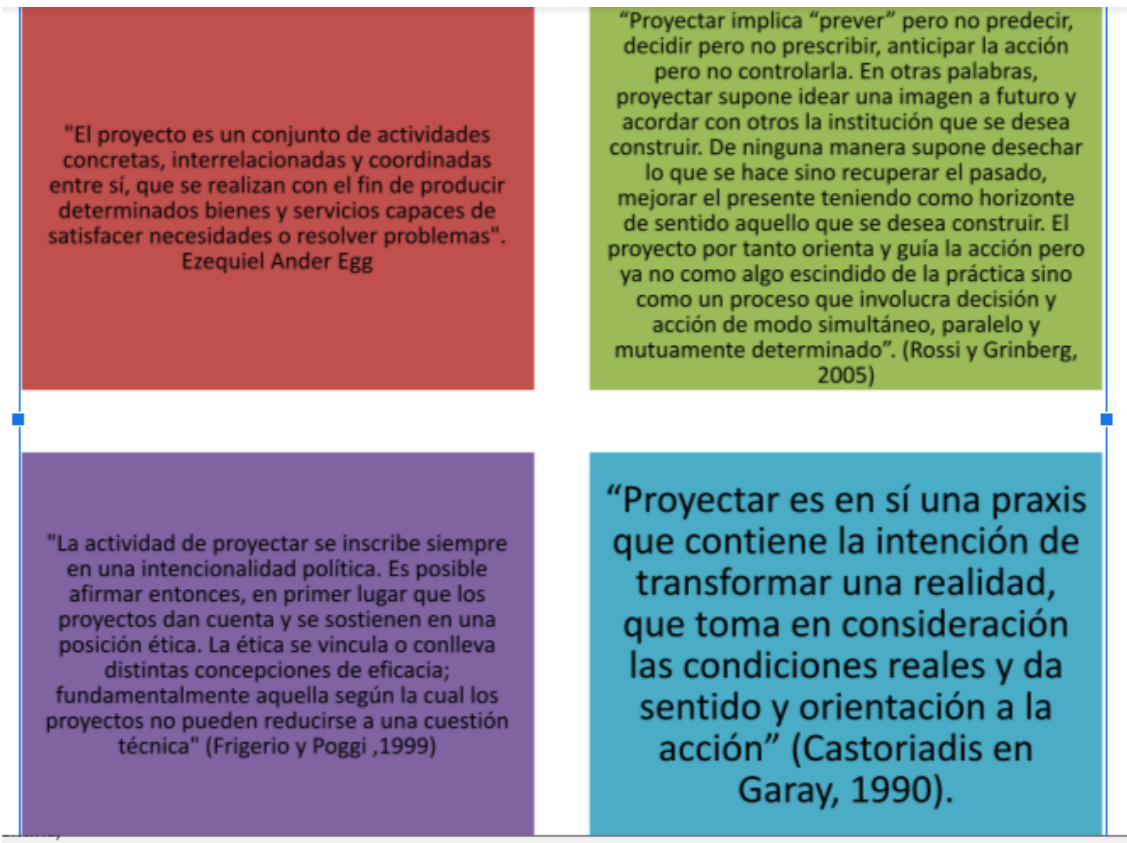
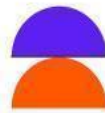
Habilitar espacios de reflexión respecto a cómo nuestros/as estudiantes aprenden y transitan las instituciones es parte inherente a nuestra tarea. Cada escuela debe ser lugar de reflexión en torno a la construcción de criterios compartidos acerca de lo que se considera aprender y enseñar, revisando enfoques didácticos, pedagógicos, institucionales.

### 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.

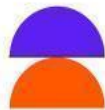
El proyecto político pedagógico es una práctica social, intersubjetiva y situada que conlleva un proceso deliberativo, por lo tanto, participativo. Todo ello hace de esta práctica un accionar responsable, comprensivo y comunicativo. Lo central es la preocupación por el cambio y la transformación partiendo de las situaciones y los problemas iniciales. (Mena, et al, 2010).

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. (Castoriadis en Garay, 1990).

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.

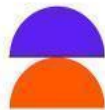
Desde estos análisis, la reflexión permite abrir la trama acerca de la **educación como práctica social y política**. Pensar la educación de este modo implica sabernos parte, sujetos activos desde la acción en la construcción de reflexiones, pensamientos, argumentaciones y experiencias de enseñanzas 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”<sup>1</sup>(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.

### Actividad 1

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:**

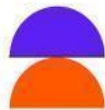
1.1. Complete cada dimensión institucional (concepto desarrollado en la clase 3) que aparecen en la grilla con una **situación o problema relevante** sobre los que construiría acuerdos hacia el interior del equipo y/o con otras instituciones.

1.2. 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.

1.3. Mencionar algunas decisiones sobre acuerdos que incluiría en el PPP. La propuesta debe contemplar:

- La importancia de las escuelas en tanto instituciones educativas, como motor para la inclusión.
- Los aportes de los distintos actores institucionales contribuyendo a la toma de decisiones.

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



## Actividad 2

Tomando posición *en - con - frente* al contexto de la escuela cuyo cargo concursa y, teniendo en cuenta lo desarrollado en esta clase acerca de que los Proyectos Políticos Pedagógicos, les proponemos que:

En su función de director/a elabore un texto (puede ser a modo fundamentación) que formarí parte del PPP donde se refleje su posicionamiento ante y sobre dos categorías de las trabajadas en esta formación. Es importante considerar que dicho posicionamiento implica la toma de decisión política que impregnará el acto educativo y la vida cotidiana de la escuela que va a gestionar.

### Pautas de formato a tener en cuenta:

El texto podrá tener entre 500 y 600 palabras como máximo, utilizando tipografía Arial, tamaño 11, con interlineado de 1.5

Subir el archivo de word al espacio de entrega.

## Bibliografía

4.1 CASTORIADIS, C. (1997) El imaginario social instituyente. Zona Erógena. N° 35.

<https://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/Castoriadis%20Cornelius%20-%20El%20Imaginario%20Social%20Instituyente.pdf>

4.2 CORNU, L. (1999) La confianza en las relaciones pedagógicas. En FRIGERIO, Graciela, POGGI, Margarita y KORINFELD, Daniel (Comps.), Construyendo un saber sobre el interior de la escuela. Buenos Aires: Novedades Educativas.

4.3 SCHNEIDER, E. (2022) ¿Cómo se construye la otredad en las políticas educativas de inclusión? Análisis de la normativa vigente nacional y jurisdiccional de la provincia de Entre Ríos entre 2003 y 2016 en el espacio educativo. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Entre Ríos.

4.4 TERIGI, F. (2008) Lo mismo no es lo común. En: Frigerio, G. y Diker, G. (comps) Educar: posiciones acerca de lo común. Del Estante Editorial. Buenos Aires, Argentina.



4.5 TORRES, R.M. (2003) Educación para todos: la tarea pendiente. Educere, vol. 7, núm. 23, octubre - diciembre. Universidad de los Andes, Venezuela.

### Normativas y Documentos oficiales

4.6 CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. Resolución N°79/09 “Plan Nacional de Educación Obligatoria” (Consejo Federal de Educación, 2009)

4.7 CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. Resolución N° 300/12

4.8 CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. Resolución N°174/12 “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”

4.9 CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. Resolución N°920/19 “Sistema de evaluación, calificación, acreditación y promoción del nivel primario”

4.10 CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. Resolución N°3750/21 “Lineamientos Generales para la inclusión de estudiantes con discapacidad en los niveles obligatorios del sistema educativo entrerriano”