

# 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, también de la modalidad jóvenes y adultos dependiente de la Dirección de Educación Secundaria, poniendo el foco en la política educativa del nivel y sus modalidades.

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, 2012, p. 53)

## MARCO NORMATIVO

### De la política educativa a la realidad de las escuelas de Nivel Secundario Orientado y de Jóvenes y Adultos dependientes de la Dirección de Educación Secundaria

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 y N°118/10, CFE, 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.



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



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.

En relación a lo anterior, los Diseños curriculares de la Provincia de Entre Ríos para el nivel secundario -Resoluciones CGE N°3322/10 y N°3490/10- y de Jóvenes y adultos -Resolución N° 4000/1-, explicitan:



[...] “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° 3322. p. 7).

...”Es un desafío construir entre todos este diseño curricular que permita a cada escuela generar una propuesta educativa que se constituya en la base para que los/as jóvenes y adultos tengan garantizado el derecho a aprender mediante un desarrollo sostenido con justicia social e igualdad de oportunidades para todos” (CGE -2011): Resolución N° 4000.p.8).

De allí que la escuela secundaria 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. Lo que 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, 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; garantizar 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; y contribuir a la formación personal integral y socio-afectiva de cada estudiante, para asegurar su ingreso, reingreso, permanencia y egreso del nivel.

En este contexto, como parte del Proyecto Nueva Escuela y eje fundamental del Plan Educativo Provincial 2019-2023, el Programa “ACONTECER” (Resolución N°.0440/22 CGE<sup>1</sup>), avanza en la transformación de la escuela secundaria orientada, de las prácticas docentes y de las experiencias de aprendizaje.

## MARCO CONCEPTUAL

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

---

<sup>1</sup> Ver en el siguiente link:

<https://drive.google.com/drive/folders/1Z3QJVQbL0luw4NeqNLO-lVRNp34UgavX?usp=sharing>



Podría decirse entonces, que el nivel secundario se caracteriza como el más complejo, requiriendo de cambios profundos para acompañar a los/ las estudiantes, 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.

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 Institucional**.

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. Retomamos algunas conceptualizaciones sobre PPP desarrollado entre las páginas 5 y 10 del material extraído de:

[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.

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.

**Los proyectos son políticos** porque presentan y representan a la institución en su posicionamiento ante y sobre categorías como enseñanza, función y principios de la escuela, proyectos que implican la toma de decisión política que se plasmaría en el acto educativo y en la vida cotidiana de la escuela, 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.

Entonces, 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 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. 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.





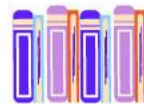
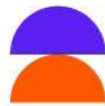
## Sentidos y desafíos del nivel secundario y sus modalidades en relación con la dimensión curricular y didáctica

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 orientada se inscribe en los lineamientos propuestos por los Diseños Curriculares (2010) así como los Núcleos de Aprendizaje Prioritarios (2006), y la Modalidad Jóvenes y Adultos en los Diseños curriculares (2011), como principales organizadores del currículum para la materialización de prácticas pedagógicas en el marco de un Proyecto Político Pedagógico Institucional que responda a las necesidades y características de cada una de las instituciones educativas de la provincia de Entre Ríos.

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, 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 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.

Ello conlleva volver a mirar la escuela y 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**; 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.

## NORMATIVAS Y DOCUMENTOS OFICIALES

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

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.

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. (2010). Resolución N°3322 y modificatoria Resolución N° 3490 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. (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 Integrador - Parte 2: Trazando caminos para la construcción del Proyecto Político Pedagógico”. Programa de Formación Continua.

LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL. (2006) N° 26.206 y su modificatoria Ley N° 27.075.

LEY DE EDUCACIÓN PROVINCIAL (2008) N° 9.890.

El siguiente link permite acceder a los diferentes marcos normativos:

<http://cge.entrierios.gov.ar/2021/11/concurso-de-oposicion-2/>