

---

## **TRAYECTO FORMATIVO PARA DIRECTIVOS**

### **-PROPUESTA DE TRABAJO-**

---

#### **Encuadre general de la propuesta**

La propuesta se constituye como una invitación a pensar en conjunto e instalar el debate sobre las condiciones y desafíos que plantea la gestión de la enseñanza y el aprendizaje en la singularidad que presentan los diversos contextos de escolaridad y los recorridos transitados por sus actores.

El trayecto responde a los lineamientos del Plan Nacional de Educación Obligatoria<sup>1</sup>, el cual propone como objetivo general mejorar la educación en todo el país. Asimismo, dicho plan incorpora los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar las trayectorias escolares de los alumnos y ampliar la cobertura de la oferta educativa.
- Mejorar la calidad de la oferta educativa.
- Fortalecer la gestión institucional.

Desde este marco de referencia, el trayecto formativo plantea el desarrollo de núcleos temáticos que habiliten el intercambio de ideas y la reflexión sobre la escuela y la enseñanza desde una mirada ético-política. Al mismo tiempo, se incluyen abordajes que promuevan el desarrollo institucional de propuestas curriculares situadas que tiendan a enriquecer el trabajo y la experiencia de los directores y de las escuelas.

El Área de Capacitación propone un dispositivo de capacitación que:

- Ponga en diálogo el aporte de especialistas de diferentes campos disciplinares - así como también de directores con experiencia en la gestión de las escuelas- con los saberes y experiencia acumulada por los participantes en sus respectivas trayectorias de gestión escolar
- Promueva el desarrollo de iniciativas de capacitación de gestión compartida entre los equipos de nación y los respectivos equipos locales a fin de fortalecer los recursos con que cuenta la provincia en acciones de capacitación y de acompañamiento a las escuelas
- Enriquezca el vínculo de los equipos directivos de las escuelas, los IFD de la provincia y los equipos técnicos que tienen a su cargo la promoción de políticas públicas en educación
- Recupere la experiencia que están desarrollando otras provincias, atendiendo a la necesidad de enriquecer la mirada sobre la gestión institucional y curricular de la escuela.

---

<sup>1</sup> Documento borrador elaborado por la Subsecretaría de Equidad y Calidad del Ministerio de Educación de la Nación – Marzo de 2009

## **Propósitos**

- Acompañar la lectura de las situaciones sociales, económicas y culturales que operan como condiciones de desarrollo de las prácticas escolares
- Desarrollar herramientas de pensamiento que permitan hacer nuevas lecturas de la realidad escolar y de las condiciones en las que se desarrolla el trabajo de los directores
- Promover la discusión sobre las problemáticas y desafíos que enfrenta la gestión directiva en el intento de habilitar propuestas institucionales que atiendan la singularidad y heterogeneidad de situaciones y contextos
- Generar espacios de análisis y reflexión sobre las prácticas institucionales que posibiliten la movilización de procesos de gestión curricular colaborativos.
- Pensar conjuntamente formas de intervención más potentes acordes con la realidad institucional.

## **Núcleos Temáticos**

- **El trabajo del director y el derecho a la educación de los niños.**

Este eje se propone abrir la reflexión sobre la responsabilidad que tienen los directores en la generación de condiciones que acompañen los procesos de transmisión cultural y de enseñanza en la escuela.

Algunas de las **temáticas** posibles a trabajar en este eje son: el acceso al conocimiento en escenarios caracterizados por la desigualdad y la fragmentación educativa; la escuela y el derecho social a la educación. Escuela e inclusión. Escuela e igualdad. La escuela ante los desafíos de la Ley de Educación Nacional y de las normativas de la jurisdicción.

Con respecto al **trabajo del director**: La escuela puertas adentro. Los avatares de la autoridad pedagógica en la escuela; la posición de los adultos en clave de responsabilidad, cuidado y confianza; el director y la toma de decisiones institucionales que favorecen la inclusión y el acceso a los aprendizajes de todos los niños. El trabajo del director en el hacer y el direccionar cotidiano del proyecto institucional. La generación de condiciones institucionales: gobierno escolar y construcción de la identidad institucional. Nuevas escolarizaciones en contextos de interculturalidad. La relación de la escuela con la comunidad y su cultura.

- **El trabajo del director y el cuidado de las trayectorias escolares de los niños.**

En este caso, el problema central que recorre el eje se vincula con el acompañamiento pedagógico-institucional de las trayectorias escolares que se dan cita en la escuela.

En este sentido, algunas **temáticas** a tratar en este eje son: los modos en que se presentan las infancias en la escuela y las vías que permiten construir experiencia común en la diferencia; el inicio de la escolaridad y la construcción del lugar del alumno; las “rotulaciones” y los discursos de estigmatización de lo diferente; el “fracaso escolar” como problema institucional; las tensiones que provoca el formato escolar tradicional ante los desafíos de la escolarización en diversidad de situaciones y contextos; algunas reinventiones cotidianas que habilitan la producción de experiencias innovadoras en la escuela.

Con respecto al **trabajo del director**: el director como voz representativa de la institución ante la comunidad. El trabajo intersectorial. La generación de redes de trabajo conjunto con diversas organizaciones comunitarias como sostén de la experiencia escolar de los niños. La escuela como promotora de nuevos modos de comunicación con las familias.

- **El trabajo del director como impulsor y generador de condiciones institucionales para la enseñanza y el aprendizaje: la gestión curricular.**

En esta oportunidad, se abordará la problemática del gobierno escolar y la gestión curricular de la escuela. Se debatirá particularmente la posición del director como asesor y promotor de estrategias de trabajo institucional en esta dimensión.

Algunos **temas** que serán foco del trabajo: el trabajo de articulación en el pasaje entre los niveles inicial y primario y primario y secundario; los modos de aproximación a los principales campos de saber; el vínculo entre los saberes cotidianos y los saberes escolares; el tratamiento de la diversidad en el aula; la elaboración de propuestas pedagógicas en espacios distintos al de la organización escolar clásica. El lugar del juego en la enseñanza.

Respecto del **trabajo del director**: El asesoramiento a propuestas de enseñanza que enriquezcan la experiencia escolar de los niños. La promoción del desarrollo de proyectos centrados en los NAP y en otros documentos curriculares. El acompañamiento a los procesos de alfabetización en las diversas disciplinas. La orientación y generación de condiciones para la articulación entre ciclos. El director como promotor de mejores maneras de enseñar en la escuela. Análisis de proyectos. Observación de espacios de enseñanza. El director y los procesos de autoevaluación institucional.

- **El trabajo del director y el abordaje de problemáticas que atraviesan la educación primaria.**

Este último eje se estructura en una **oferta de talleres** que desarrolla temáticas tales como:

- El trabajo del director y la educación sexual integral en la escuela
- El trabajo del director y la articulación con el nivel inicial y secundario
- El trabajo del director y la educación intercultural en la escuela
- El trabajo del director en relación con la construcción de la ciudadanía y la comprensión y memoria de los hechos que configuran el pasado reciente en la Argentina
- El trabajo del director y el abordaje de propuestas de enseñanza con soporte en las TICs

- El trabajo del director y el abordaje de iniciativas de enseñanza centrados en la educación artística.
- El trabajo del director y el abordaje pedagógico de la educación ambiental
- El trabajo del director y el desarrollo del cooperativismo.

Cada jurisdicción definirá **algunas de estas problemáticas** para integrar los contenidos del cuarto eje.

## **Las instancias del dispositivo**

El trayecto abarca cuatro seminarios y cuatro círculos de directores.

### a. Seminarios

Se desarrollarán cuatro seminarios de dos días de duración cada uno. En cada seminario habrá momentos de trabajo con el grupo total, coordinado por un invitado a cada encuentro<sup>2</sup>. Asimismo, se desarrollarán talleres que serán coordinados por talleristas locales designados por la jurisdicción. En algunos casos los talleres serán co-coordinados entre talleristas locales y los que designe el Ministerio de Educación de la Nación.

En los seminarios se trabajará centralmente sobre la reflexión y construcción de problemas a partir del análisis de situaciones escolares, relatos de experiencias, material de entrevistas, registros de observación, información estadística, documentos escolares (planificaciones, cuadernos de clase de los alumnos, etc.), material de video y bibliografía.

Cada seminario tiene una duración de 16 hs. (8 hs de conferencia y 8 hs. de taller distribuidos a lo largo de los dos días).

### b. Círculo de Directores/ Círculo Pedagógico

Se realizarán cuatro círculos a lo largo de todo el trayecto, cada uno de ellos transcurridos 15 días del seminario correspondiente. Esta instancia reúne a grupos de 10 ó 15 directores.

La intención es generar entre directivos un espacio permanente de discusión y elaboración de alternativas de intervención que hacen a la gestión cotidiana de las instituciones. Se espera que esta experiencia de formación más horizontal tenga continuidad más allá de la finalización formal del trayecto.

En estos encuentros se trabajará en torno a diferentes propuestas: cine y debate, análisis y reflexión de relatos de experiencias aportadas por los participantes o sobre otro tipo de textos, taller de escritura de experiencias, etc.

Asimismo, en estos encuentros se destinará un tiempo para la lectura, profundización y discusión de bibliografía de cada eje. En esta instancia se prevé, además, un espacio para acompañar el desarrollo del portafolio.

---

<sup>2</sup> Los invitados serán especialistas y/o directores reconocida trayectoria de trabajo y de pensamiento sobre el eje a desarrollar.

### c. Porfolio.

A lo largo del trayecto, los directivos elaborarán una serie de actividades relacionadas con cada uno de los ejes temáticos desarrollados. Dichos trabajos integrarán un porfolio personal de cada directivo.

Cada una de las actividades comenzará a abordarse en el espacio de lectura bibliográfica posterior a cada seminario, para ser presentada al tallerista en el encuentro siguiente. De este modo, el tallerista podrá ir acompañando las producciones, orientándolas, sugiriendo bibliografía, ajustes necesarios. Se trata de que, una vez finalizado el recorrido del trayecto, cada directivo cuente con las distintas producciones que integrarán su porfolio.

La evaluación final escrita individual se basará en una reflexión sobre el trayecto recuperando como insumo el material del porfolio.

### **Bibliografía**

A fin de apoyar el trabajo en los seminarios y en los círculos de directores, se elaborarán módulos bibliográficos referidos a los cuatro bloques temáticos.

La bibliografía incluida en dichos módulos será seleccionada teniendo en cuenta las problemáticas que atraviesan el recorrido temático del trayecto, las sugerencias de quienes coordinen los espacios de plenario y los lineamientos políticos - estratégicos del nivel.

Esta bibliografía será entregada por el equipo de nación a la provincia, la que tendrá que reproducirla para ser distribuida entre los participantes.

### **Talleristas**

Se prevé la designación de talleristas de la jurisdicción (1 por cada grupo de 40 directores como máximo), con un perfil pedagógico y vinculado a las temáticas y enfoques propuestos desde el trayecto formativo. Asimismo, se requiere que cuenten con: Experiencia en el nivel, en la coordinación de grupos, en capacitación – preferentemente a directores.

Sus tareas son:

- Coordinar o co-coordinar los talleres que se desarrollarán en los seminarios en los cuales se recuperarán conceptos trabajados por los especialistas y se procurará vincularlos con la experiencia cotidiana de los participantes en las escuelas.
- Coordinar los círculos de directores/círculos pedagógicos.
- Asesorar y acompañar la elaboración del porfolio.
- Trabajar en conjunto con los especialistas y con el equipo técnico nacional y provincial en el desarrollo del dispositivo.
- Confeccionar informes de monitoreo al concluir cada eje temático.
- Administrar y corregir la evaluación presencial escrita individual.
- Coordinar el cierre y la evaluación grupal del trayecto.

Este dispositivo contempla una instancia de encuentro del equipo de Capacitación de Nación con los talleristas en la que se acuerda el encuadre de trabajo: talleres, rol del tallerista, acompañamiento de la elaboración del porfolio, monitoreo, etc.

En este espacio también se realizará un recorrido por los ejes temáticos y sobre el sentido de la selección bibliográfica realizada.

Asimismo, se prevé una reunión con el especialista/ director que coordine cada espacio plenario, previa al desarrollo de cada seminario.

### **Destinatarios**

Este trayecto formativo está destinado a directivos.

### **Carga horaria:**

120 horas reloj, distribuidos de la siguiente manera:

- Seminarios 64 hs.
- Círculo de directores/ Círculo Pedagógico 20 hs.
- Trabajo Autónomo 30 hs.
- Instancia de evaluación 6 hs.

### **Acreditación**

Serán requisitos para la aprobación del trayecto:

- 80% de asistencia a los encuentros presenciales.
- Elaboración y presentación del portfolio completo.
- Aprobación de la evaluación individual, presencial y escrita. La misma recuperará el trabajo realizado en el portfolio y los saberes puestos en juego en las distintas instancias del trayecto.