



## **Orientaciones para las lecturas de secretarías y secretarios**

### **Pruebas de Selección 2020**

### **EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA**

El presente documento pone a disposición de las y los aspirantes las orientaciones para la lectura de los textos indicados en la bibliografía de las Pruebas de Selección de Secretarías/os 2020 de cada nivel y modalidad. Tiene el propósito de acompañarlos en su etapa de preparación para las instancias que posibilitarán la cobertura del cargo transitorio del sistema educativo bonaerense.

Cabe destacar que la intención es ofrecer pistas para la lectura y muy especialmente, para la construcción del recorrido personal ya que el ordenamiento bibliográfico de las/os autores tal como se estila, no lo permite.

El Documento se organiza en tres partes, de acuerdo con los tres Ejes, tal como se pauta en el Temario aprobado para las Pruebas de Selección de Secretarías/os 2020 de cada nivel y modalidad, a saber:

- Las reseñas del Eje N° 1 se refieren a los aspectos políticos relativos a la educación como acción estatal, al gobierno de la educación y a la formulación de la política pública que da sentido al trabajo de la secretaria/o.
- Las reseñas del Eje N° 2 están destinadas a profundizar conceptualmente y normativamente las fundamentaciones políticas, institucionales, pedagógicas y curriculares propias de cada nivel y modalidad.
- Las reseñas del Eje N° 3 abordan lecturas referidas a las 4 (cuatro) dimensiones -política, pedagógica, organizativa y comunicacional- que constituyen las prácticas supervisivas, a los fines de aportar herramientas de análisis y de actuación que le permitan al/la aspirante construir el posicionamiento pertinente que requiere el ejercicio del rol.

Cabe destacar que en cada Eje se encontrarán con tres tipos textuales: bibliografía, documentos oficiales y principales normas vigentes.

En el caso de los textos de autor se indican páginas y capítulos. En los documentos de gestión es importante prestar atención a las fechas de su producción por cuanto en algunos casos puede haber referencias a aspectos del sistema que se han modificado





y faltar otros de inclusión posterior; sin embargo su incorporación está fundamentada en tanto realizan aportes diversos para el desarrollo del temario.

Finalmente queremos destacar que se ha procurado garantizar que la mayoría del material seleccionado esté disponible en la web.

## EJE 1

### Estimadas/os Aspirantes :

El propósito central del Eje N° 1 es situarnos como sujetos históricos, como sujetos estatales y como sujetos de las políticas. Se trata de poder comprender de qué todo somos parte y que nuestras acciones impactan en procesos colectivos.

### BIBLIOGRAFÍA

**Feldfeber, M. y Gluz, N. (2019). Las políticas educativas a partir del cambio de siglo: Alcances y límites en la ampliación del derecho a la educación en la Argentina. *Revista Estado y Políticas Públicas*. Año VII, Num. 13, 19-38.**

Miryam Feldfeber, presenta a través de este artículo de investigación el avance en el análisis de las políticas públicas en Argentina a partir del nuevo siglo con el cambio de signo del gobierno. Aborda la recomposición de la capacidad regulatoria del Estado, los debates en torno a los mecanismos de inclusión social, los sentidos construidos en relación a la educación como derecho y los debates sobre la democratización. Aparece la tensión entre el derecho social a la educación y la instalación de una cultura del emprendedurismo, signado por conceptos como meritocracia, mediciones estandarizadas, comparación entre escuelas estudiantes y docentes.

**Jaime Fernando [et.al.] (2013). Conceptos introductorios en *Introducción al análisis de políticas públicas*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche, pp. 11 a 29. Disponible en:**

**<https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2017/02/Pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas2013.pdf>**

**Ahora disponible en:**

**[http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/icsya-unaj/20171114040327/pdf\\_1260.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/icsya-unaj/20171114040327/pdf_1260.pdf)**

El capítulo I desarrolla una discusión teórica y conceptual sobre el Estado. Presenta al inicio una breve revisión histórica, también de nuestra Argentina con diversos componentes de la constitución del Estado como la Burocracia y las relaciones sociales. Describe también los regímenes políticos, deteniéndose en las definiciones de democracia, poder,





dominación. Finalmente caracteriza los conceptos de políticas públicas en democracia desde lo institucional y desde el sistema partidario.

Este capítulo permitirá comprender aspectos centrales del Eje 1, y su relación con la Educación en el marco de las políticas públicas.

**López Néstor y Corbetta Silvina (2009). *Hacia una nueva generación de políticas. Una invitación a revisar viejas tensiones en el campo de las políticas sociales y educativas*. En N. López(coord.). *De relaciones, actores y territorios: hacia nuevas políticas en torno a la educación en América Latina*. Buenos Aires: IPE-UNESCO, pps. 305-325. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189502>**

En este texto se plantea que el debate actual sobre las políticas tiene eje en las tensiones entre lo central y lo local, la sociedad política y la sociedad civil, las políticas sectoriales o intersectoriales, el corto y el largo plazo y universalismo o focalización. El autor plantea que hay que avanzar hacia la integración de modelos de políticas, poniendo a dialogar las tensiones de manera de convertirlos en “pares dialógicos”.

El análisis de las tensiones enunciadas permitirá resignificar las posiciones asumidas por diferentes actores en torno a la implementación de las políticas educativas y ampliar argumentos que permitan superar soluciones duales.

**Puiggrós Adriana (2003). *La organización del Sistema Educativo Nacional en ¿Qué pasó en la educación argentina? Breve historia desde la conquista hasta el presente*. Buenos Aires: Galerna, pp.73-90.**

La autora plantea a través de un recorrido por los proyectos políticos y económicos de la organización del estado argentino, el surgimiento del sistema educativo nacional. Sancionada la Constitución de 1853, se fijaron las bases del Estado que Alberdi había concebido para nuestro país.

Por esos días la política educacional tuvo una tensión entre la prioridad de la educación básica o de la educación secundaria dirigida a la minoría ilustrada capaz de gobernar el país y vencer definitivamente a la "barbarie".

Al decir de Puiggrós “Desde 1880 hasta la asunción del poder por el radicalismo en 1916, la política nacional fue hegemonizada por la oligarquía, que por esos años consolidó su propiedad de la tierra y el comercio exterior”. A partir de allí se abrieron debates respecto al centralismo, el laicismo o la educación religiosa, que marcaron el período hasta la sanción de la Ley 1420 de educación común, laica, gratuita y obligatoria, cuya jurisdicción abarcaría la Capital Federal y los territorios nacionales.





La lectura del presente capítulo permitirá comprender aspectos centrales de los dilemas atravesados por el sistema educativo y la lucha ideológica en la historia nacional de la educación argentina.

**Puiggrós Adriana y Gagliano Rafael (2004). Consideraciones teóricas en *La Fábrica de conocimiento*. Buenos Aires: Homo Sapiens, pp. 5-25.**

El texto enfoca las dificultades de la cultura argentina para conceder un lugar trascendente a los saberes socialmente productivos, su transmisión generacional y sus consecuencias para acordar un proyecto de desarrollo social y productivo sustentable.

Los autores realizan un intento de aproximación a la categoría de “saberes socialmente productivos”, permitiendo reconocerlos en aquellos saberes que modifican a los sujetos, enseñándoles a transformar la naturaleza y la cultura, modificando sus hábitos y enriqueciendo el capital cultural de la sociedad o la comunidad, a diferencia de los conocimientos redundantes, que sólo tienen un efecto de demostración del acervo material y cultural ya conocido por la sociedad

Proponen que hay factores diversos que inciden en la consideración de los saberes como productivos o improductivos, de acuerdo al clima de las épocas, al grado de despegue de las nuevas ideas de la cultura común y al poder del conservadurismo correspondiente.

Analizar los saberes que los individuos poseen permite comprender su potencial capacidad de operar sobre la realidad material y simbólica.

**Southwell Myriam (2015). La escolarización en el Gran Buenos Aires en G. Kessler (Dir.). *Historia de la Provincia de Buenos Aires*. Tomo 6. La Plata: UNIPE. Disponible en: <https://unipe.edu.ar> (descargar)/ Cap. 14, pp. 465-490.**

Myriam Southwell abre el capítulo diciendo: La escuela organiza la vida cotidiana de la gente, pero también enuncia las perspectivas posibles de futuro que piensa para una población y da directrices sobre qué dinámica social se busca consolidar, por lo que resulta una dimensión central para entender las características que adopta determinada época. En este capítulo se realizará una somera presentación de las transformaciones de la política educativa durante el período 1970-2000..

En un territorio de fuerte crecimiento demográfico la gran pregunta es cómo lograr un buen nivel de educación para todos.

La autora analiza la expansión de un sistema en crisis, y su cobertura matricular en un escenario de pobreza y ajuste, y principalmente subraya el declive del rol del estado, esto, según Southwell interpela a los Estados como actores centrales, de cara a una sociedad muy distinta y bajo el imperativo de generar las condiciones para la incorporación masiva en el sistema escolar, en formas de acceso, permanencia y egreso con formación de calidad,





mediante el renovado enfoque de derechos, destinado a todos los sectores sociales, sean cuales fueren sus condiciones de vida.

### **Marcos normativos**

A continuación se presentarán orientaciones para la lectura de los siguientes marcos normativos:

- **Constitución Nacional Argentina. Art 5, 41, 42, 75 inc.17, 19.**
- **Ley de Educación Nacional N°26206/06**
- **Constitución de la Provincia de Buenos Aires. Cap. I, art 198; Cap. II, art 199, 200; Cap. II, art 201-204; Cap. IV, 205**
- **Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires N°13688/07**
- **Decreto Reglamento General de Instituciones Educativas N°2299/11**
- **Organigrama nueva estructura- Res. N°33/20**
- **Ley 10579. Estatuto del docente y sus modificatorias**
- **Ley de Paritarias N°13522/06**

La organización de un Estado supone una coordinación y articulación de los poderes públicos, capaz de dotar al sistema de la coherencia necesaria para su funcionamiento. La supremacía constitucional se constituye en el marco de esta institucionalidad. En este sentido, la forma de gobierno adoptada, las bases del sistema federal, las autonomías provinciales definidas en la Constitución Nacional y los principios consagrados en torno al derecho de enseñar y aprender resultan fundamentales para un primer abordaje del ordenamiento jurídico como estructura y también como herramienta de tutela en un Estado de Derecho.

La/el aspirante podrá aproximarse al sentido integral de este andamiaje a través del estudio y análisis de la jerarquía de las normas, desde la Constitución Nacional, la Constitución Provincial, las leyes, decretos reglamentarios y diferentes normas concordantes en materia educacional.

La Constitución Provincial, en idéntico rumbo, erige a la Cultura y la Educación como derechos humanos fundamentales. La Provincia tiene la responsabilidad de coordinar institucionalmente el sistema educativo, asegurando el libre acceso, permanencia y egreso de la educación en igualdad de oportunidades. Considera a la familia, no obstante, como principal educador y socializador. Continúa fijando la estructura, naturaleza y funciones del sistema de gobierno educativo, estableciendo una Dirección General de Cultura y Educación con carácter autárquico. Consagra en su letra el servicio de educación y establece para su gobierno una máxima autoridad administrativa unipersonal (Director General) además de un organismo de asesoramiento colegiado (Consejo General). En ese marco aparecen los Consejos Escolares colegiados considerando especialmente la finalidad de participación mediante la elección de sus miembros a través del voto popular.





La Ley de Educación Nacional (N° 26.206) sancionada en 2006 tiene por objeto regular el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales incorporados a ella.

La provincia de Buenos Aires participó activamente en su discusión y diseño, como miembro del Consejo Federal de Educación. Esta norma establece la estructura del Sistema Educativo, haciendo alusión a todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional; determina además la extensión de la obligatoriedad escolar y plantea las responsabilidades y obligaciones del Estado Nacional y las Provincias, respetando los criterios federales y las diversidades regionales.

Cada jurisdicción, a partir de este sistema integrado, cuenta con su propia regulación. En este caso, es imprescindible el análisis de la Ley 13.688 de la Pcia. de Bs. As., la cual se inscribe en un escenario de políticas públicas, ya que recoge las luchas en defensa de la Educación Pública y tiene como cimiento y como horizonte a los niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores, que se tornan sujetos de la educación desde situaciones socioeconómicas, culturales, ecológicas, lingüísticas y personales diversas y que reflejan la complejidad educativa de nuestra Provincia. Entre otros principios, recoge el derecho al acceso, permanencia y graduación en todos los Niveles, Modalidades y programas educativos por parte de todos los habitantes de la Provincia, y de aquellos que accedan desde fuera por medio de nuevas opciones tecnológicas.

Para continuar con esta lógica de la integralidad, los docentes de la provincia y en particular quienes aspiren a funciones jerárquicas cuentan con la Ley 10.579 y sus modificatorias para comprender sus derechos y obligaciones, entendiéndolos en la órbita de las acciones inherentes al funcionamiento de los establecimientos de enseñanza estatal, dependientes de la Dirección General Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires o de sus organismos, y cuyos cargos se encuentran comprendidos en el escalafón que establece.

En el año 2011, el Decreto 2299 denominado “Reglamento General de Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires”, ordenó pautas para la organización y el funcionamiento de los establecimientos educativos, recogiendo en su letra concepciones más amplias acerca del acto educativo, además de definir claramente funciones de los distintos cargos educativos e incorporar nuevas herramientas y recursos legales en torno a la actualidad institucional.

Con el objetivo de tener una perspectiva clara de la estructura de nuestro sistema educativo, resulta de vital importancia para quienes procuren ocupar cargos jerárquicos recordar que la Ley Provincial de Educación N° 13.688, en su artículo 69 inciso a), faculta a la Directora General de Cultura y Educación a aprobar las plantas y estructuras orgánico funcionales de su dependencia. En esta órbita, se dictó la Resolución 33/20 que aprobó la nueva estructura orgánica funcional de dicha Dirección.

Para finalizar este recorrido, cabe dedicar un apartado a la Ley 13.552 de Paritarias Docentes como herramienta de negociación colectiva para las condiciones laborales. La visión democratizadora del espíritu de esta norma pone en valor la intención de arribar a





convenciones colectivas de trabajo que mejoren las condiciones de los trabajadores de la docencia.

A continuación se presentarán orientaciones para la lectura de las siguientes leyes:

- **Ley Nacional de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes N° 26061/05**
- **Ley Provincial de Promoción y Protección Integral de los Derechos de los Niños 13.298/05- Decreto N°300/05**
- **Ley N°27.360 – Convención Interamericana sobre protección de los Derechos Humanos de las personas mayores.**
- **Ley de Educación Sexual Integral N°26.150/06**
- **Ley Provincial de Educación Sexual Integral N°14744/15**
- **Ley de Identidad de género N°26743/12**

La inclusión de esta normativa responde a la intencionalidad político pedagógica de alentar un posicionamiento reflexivo y crítico ante formas de vulnerabilidad social que se expresan de modo variado.

Nos interesa promover la apropiación de este marco normativo convocándolos a reconocer su dimensión sociohistórica y su dinamismo político y jurídico a efectos de tener claridad sobre los procesos sociales que convergen en ellos, y los que de ellos se derivan, observando el cambio de paradigma que contiene el paso de una construcción binaria a otra anclada en la diversidad respecto a la sexualidad y el género, y los efectos que ello trae al campo educativo.

En la Ley provincial 13298 del año 2005 (y las precisiones que aporta el Decreto reglamentario 300/05) el aspirante podrá considerar la noción de “obstáculos” que deben ser removidos en relación con la ejecución del sistema de promoción y protección. Reconocerá allí las responsabilidades ejecutivas propias de dicho sistema y podrá visualizar la enorme importancia de la “intersectorialidad” y la “corresponsabilidad” como categorías que darán marco a sus intervenciones pedagógicas.

Con la Ley nacional 26150 del año 2006 y su expresión provincial, Ley 14744/15, ampliarán su lectura crítica y atenta a las diversas situaciones de vulneración, fortaleciendo respuestas frente a situaciones como la violencia simbólica, el abuso en cualquiera de sus formas y el maltrato a niños, niñas y adolescentes. A la vez, favorecerá la educación relacionada a la sexualidad integral en una concepción que se descentra del paradigma médico. En el mismo orden, podrá resignificar el concepto de “acompañamiento” en tanto modo de intervención que se sitúa en la/el estudiante y sus contextos, orientando procesos de cambio y mejora constante en las instituciones educativas y desde ellas, en interlocución con otras instituciones.

La Ley nacional 26743/12 sobre identidad de género se propone para ampliar la reflexión y la intervención lúcida ante los problemas de discriminación existentes y persistentes en las instituciones. La existencia de una ley no implica la apropiación o la consolidación de un





derecho en la sociedad, pero logra enunciar un parámetro vivo para ejercicio con plenitud. La Educación en general como bien social y el Interés Superior del Niño de modo particular, brindan el marco, organizan intervenciones pedagógicas y se nutren en su ejercicio de acompañamiento a las vivencias internas, subjetivas, individuales y sociales en torno al género.

En el año 2017 se sancionó la Ley N° 27.360 adhiriendo a la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, estableciendo pautas para promover, proteger y asegurar el pleno goce y ejercicio de sus derechos. El artículo 20, "Derecho a la Educación", dispone que la persona mayor tiene derecho a la educación en igualdad de condiciones con otros sectores de la población y sin discriminación, en las modalidades establecidas por cada uno de los Estados Parte; como asimismo tiene el derecho de participar de programas educativos existentes en todos los niveles, y el derecho a compartir sus conocimientos y experiencias con todas las generaciones.

Con estos y otros encuadres normativos invitamos a superar y ayudar a dejar atrás estereotipos, construcciones hegemónicas y la convicción de que el ejercicio de la docencia en cualquier ítem escalafonario implica el reconocimiento de perspectivas de derechos más amplios, inclusivos, respetuosos de la diversidad y promotores de desarrollo humano.

#### **Las Circulares y Documentos que acompañan este eje son:**

- **DGCyE (2020). Documento de Trabajo N°1 La gobernabilidad del territorio educativo: La supervisión.**
- **DGCyE, (2020). Documento de Trabajo Jornadas Institucionales- febrero de 2020.**
- **DGCyE (2020). Circular Técnica 2 "Acerca de la continuidad de las políticas educativas"-Segunda etapa de la cuarentena - Jefes Regionales. Dirección de Inspección General.**
- **DGCyE (2020). Circular Técnica 2 "Acerca de la continuidad de las políticas educativas"-Segunda etapa de la cuarentena - Jefes Distritales. Dirección de Inspección General.**
- **DGCyE (2020). Subsecretaría de Educación. Documento Base Enseñanza y evaluación - Tercera etapa de la cuarentena.**

En el documento de trabajo N°1 se plantea como eje principal la integralidad territorial a partir de la definición de responsabilidades en los niveles de supervisión regional, distrital e institucional. Se define desde la normativa los alcances de la función del supervisor, estableciendo claramente la doble dependencia, delimitando el trabajo de equipos regionales, distritales y de inspectores de enseñanza. Finaliza con una propuesta de trabajo desde un nuevo modelo de organización articulado.

Por su parte, el documento de trabajo de Jornadas institucionales las plantea como un derecho de las/ os docentes a contar con un espacio de encuentro, participación, debate y







construcción de propuestas de trabajo institucional que abo. proyecto educativo de cada escuela, en línea con las prioridades de la política educativa provincial y la definición de políticas públicas integradas e integrales.

La circular Técnica 2 está destinada a jefes regionales y distritales y tiene el objeto de potenciar los procesos de implementación de las políticas mediante la articulación de los diferentes niveles de gestión central, regional, distrital e institucional. A partir del propósito de fortalecer la trama institucional del Sistema Educativo bonaerense, pone en valor el trabajo realizado por los diferentes agentes con responsabilidad política de gestión territorial, en el contexto de la coyuntura actual y proyectando la futura.

En el documento base de Enseñanza y Evaluación se retoma la idea de la responsabilidad de la educación pública en un contexto desconocido que implica el desafío de poder enseñar, entendiendo y comprendiendo las situaciones diversas y adversas que se enfrentan cotidianamente. La evaluación tiene que brindar insumos para tomar decisiones que contribuyan a fortalecer y/o modificar las propuestas de enseñanza adoptadas para mejorar las trayectorias educativas de las y los estudiantes, a través del registro de lo producido y la preservación de los materiales realizados por docentes y estudiantes en este período, para que al volver a la presencialidad se valoren y acrediten los saberes adquiridos

## **EJE 2**

El eje N° 2 presenta los lineamientos políticos, institucionales y pedagógicos propios de la modalidad, con la intención de propiciar elementos que le permitan al/a la aspirante construir el posicionamiento pertinente que se requiere para el desarrollo de las funciones en el ejercicio del rol. Este eje presenta la Institución educativa como unidad pedagógica del sistema y profundiza en sus características particulares.

Se propone el abordaje de cada uno de los temas y contenidos que comprenden este eje a partir de los siguientes marcos teóricos propuestos.

En función de los aspectos vinculados a *los Lineamientos políticos de la educación secundaria: Historia del nivel secundario en Argentina y en la provincia de Buenos Aires*, presentamos trabajos que tienen que ver con el formato escolar en perspectiva histórica y actual.

**Myriam Southwel** en **La educación secundaria en Argentina. Notas sobre la historia de un formato (2012)** presenta una reseña histórica sobre los modos en los que se fue configurando el formato de la escuela media, para lo cual se analizan las decisiones estatales, las funciones asignadas, así como los sectores sociales para los que fue pensada. El argumento central que desarrolla es que el formato de la escuela secundaria se armó siguiendo determinado modelo e incluyendo rasgos específicos, consolidándose como un formato y una gramática que modeló las sucesivas





intervenciones de reforma y que logró posicionarse como la misma de escuela media argentina (p.36).

Este análisis toma como base los estudios historiográficos de Vincent, Lahire y Thin acerca de la forma escolar y detalla en particular el desarrollo histórico de la educación secundaria en nuestro país desde la colonia (Colegio de San Carlos, s. XVIII) y luego en el período de conformación nacional, las sucesivas conformaciones asociadas a la socialización y formación política de la elite. En particular, se destacan los colegios nacionales presentados como el canón que generó una matriz estable, patrón que se expandirá al resto de las escuelas: el saber escolar separado en materias y la formación de docentes asociada a ellas, un curriculum graduado, generalista y enciclopédico, agrupamientos escolares en base a la edad, el ciclado y el año escolar como unidades temporales, una jerarquía de saberes vinculada a formas de distinción social con una lógica meritocrática, entre otros aspectos. Luego, analiza la expansión del nivel con diversidad de modalidades, las revisiones y las reformas a lo largo del siglo XX. Tras su análisis, concluye que se advierte una persistencia de los problemas y de las soluciones pensadas, así como el mantenimiento de los principios originados en el canón, una relación de organización y distribución del conocimiento que persiste mayormente sin cambios. Finalmente, además de las cuestiones de relación con las prácticas sociales y culturales de este tiempo, el problema es que esta incapacidad para modificar la gramática escolar se presenta como un obstáculo para incluir a los sectores populares que no fueron la población-meta de la secundaria tradicional.

**Flavia Terigi en “Los cambios en el formato de la escuela secundaria argentina: por qué son necesarios, por qué son tan difíciles” (2008)** nos brinda un material de lectura interesante en donde se evidencia *el desarrollo histórico de la escuela media* en torno de tres disposiciones básicas: la clasificación de los currículos, el principio de designación de los profesores por especialidad y la organización del trabajo docente por horas de clase, que hoy conforman un trípode de hierro, un patrón organizacional que está en la base de buena parte de las críticas al nivel y que es difícil de modificar. Trae a la reflexión una discusión recurrente en política educativa que proviene del análisis histórico de los sistemas escolares. Indaga y desarrolla por qué se requieren cambios en la escuela secundaria y por qué los cambios son tan difíciles de implementar.

La preocupación por *el formato escolar* tiene un documento para leer vinculado a la relevancia del **Régimen Académico**. En una producción investigativa reciente, **Kritchesky Marcelo, Lucas Julia y Giangreco Silvio (2020)** también toman el tema del régimen académico, visto a través de los procesos de recontextualización y tensiones en la gestión y culturas escolares. El artículo muestra los resultados de una investigación educativa en la que se indagan las representaciones sociales que se ponen en juego a la hora de gestionar e implementar el RA a nivel del sistema





(inspectores) y a nivel institucional (directivos y docentes), a partir del estudio de casos del sistema educativo bonaerense.

El análisis se concentra en tres problemáticas. En primer lugar, en cuanto a los procesos de mediación en las instituciones, el RA parece tener mayores márgenes de apropiación en aquellos actores que están a cargo de las tareas de gestión político-burocrática en el sistema, que en los roles cercanos a la gestión escolar y a las prácticas pedagógicas. Las concepciones de educación que poseen los diversos actores, sustentadas en la lógica meritocrática o con la concepción de la educación como derecho tienen un peso sustantivo. En segundo lugar, se aborda cómo se resignifican las políticas en el juego entre tradiciones y alternativas existentes. Se señala que, si bien los actores reconocen que muchas de las prácticas que legaliza el RA existían con anterioridad en la vida escolar (ej. seguimientos individualizados de las trayectorias, estrategias de evaluación alternativas, etc.), no obstante, “una vez construida la normativa, aparece disociada de su origen y es vista por muchos actores como un proceso de bajada, como si fuese solo un producto externo propuesto desde la política educativa de la gestión. Allí aparecen discursos y prácticas en las escuelas que promueven en grupos de docentes aceptación pasiva, resistencia y/o rechazo a parte de la normativa” (p.30). Finalmente, en cuanto a los límites de la política educativa, se interrogan sobre los alcances y los límites del RA para impactar en las tradiciones que atraviesan la gestión escolar y las prácticas docentes. En este sentido, concluyen los autores que “la posibilidad de alterar el formato escolar tradicional a partir del cambio del RA sigue siendo un propósito complejo de difícil traducción a la cultura y vida escolar, con lo cual se hace necesaria la gestión de espacios de deliberación en las instituciones, entre los diferentes actores (directivos, docentes, estudiantes) para poner en discusión otras formas de incluir y sostener modos alternativos de cursada en una Escuela Secundaria obligatoria para todos/as”(p.31).

Los contenidos vinculados a *la enseñanza y trayectorias estudiantiles, como así también al acompañamiento de las trayectorias educativas y la condición juvenil como eje del trabajo pedagógico*, tienen varios textos para leer. En el capítulo, **Subjetividades juveniles y trayectorias educativas: tensiones y desafíos para la escuela secundaria en clave de derecho, Claudia Bracchi y María Inés Gabbai (2013)** proponen una perspectiva de las “trayectorias educativas” que dé cuenta que la experiencia escolar de los y las estudiantes es diversa y heterogénea adquiriendo rasgos propios y singulares según los diferentes grupos de alumnos. De esta manera nos proporcionan un marco en el que se despliegan las subjetividades juveniles en la escuela. Para entender el universo de los estudiantes y las escuelas y en forma particular, comprender las trayectorias sociales y educativas, se considera necesario incluir en el análisis las posiciones que los sujetos ocupan en el espacio social y que se dan en el campo de las relaciones de poder entre los grupos sociales, poniéndolos





en diálogo con el contexto socio histórico, cultural e institucional, en el que estos se desarrollan.

Se incluyen además, reflexiones sobre los procesos de cambios en términos institucionales y curriculares en la escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires, donde se observa cómo dichos cambios atraviesan las trayectorias y experiencias escolares de los estudiantes secundarios.

En términos de enseñanza, vinculado también con las características de las prácticas culturales juveniles, **Inés Dusselen Aprender y enseñar en la cultura digital (2011)**, aborda la mirada institucional revisitando la postura del docente frente a las nuevas tecnologías, si lo llevamos a la realidad actual, nada más evidente, pues gracias a ellas podemos continuar con nuestra labor docente en el contexto del ASPO. Esta lectura pone en evidencia no solo los diferentes planes y propuestas tecnológicas, sino su uso como un recurso pedagógico didáctico. Para ser un/a asesor/a y acompañante de los “nuevos docentes”, debemos saber sobre las propuestas que ofrece la tecnología, siendo un/a usuario/a, amigándose con ellas para poder acompañar, asesorar, innovar, incorporando terminología específica.

Relacionado a *Currículum y enseñanza en la Educación Secundaria Técnica*: **Almandoz M en Educación y trabajo: articulaciones y políticas** analiza las diferentes concepciones sobre la formación para el trabajo en el nivel secundario y desarrolla que considera “saberes del trabajo” a través de qué es trabajar; trabajar con otros; enfrentar situaciones auténticas, reales, de trabajo, poniendo en juego conocimientos disciplinares aprendidos. La significación social, como aproximación a resolver la oposición escuela /trabajo, escuela/ vida social, escuela/ realidad social y laboral”.

Los saberes generales sobre el trabajo y el significado en toda su extensión, desde las bases epistemológicas hasta sus aplicaciones prácticas;

- Los cambios en los procesos de trabajo: aspectos científicos tecnológicos, ético-políticos, y socio-históricos;
- Las relaciones sociales en torno al trabajo, desigualdades sociales y diversidades;
- Los mercados del trabajo/mundo del trabajo, sus regulaciones, la protección laboral y el empleo decente.

Desarrolla los diferentes dispositivos específicos de acercamiento al mundo del trabajo en las escuelas secundarias generales.

Sobre *Los Entornos Formativos de la Escuela Secundaria Técnica*, el texto de D. Schön, **El Profesional reflexivo** desarrolla la profesionalidad del docente en relación a la habilidad para manejar la complejidad y resolver problemas prácticos en el aula escolar, la integración inteligente y creadora del conocimiento y la técnica. La analiza





como un proceso de reflexión en la acción y sitúa el conocimiento de este proceso como condición previa necesaria para comprender la actividad eficaz del docente ante problemáticas singulares. La propuesta pretende optimizar la respuesta docente ante situaciones reales, de análisis y búsqueda de estrategias o soluciones, que satisfagan las necesidades reales del aula de forma eficaz.

De este modo, la descripción del modelo de Schön pasa por entender qué es el pensamiento práctico y cuáles son las fases o elementos que lo componen., diferenciando tres conceptos o fases dentro del término más amplio de pensamiento práctico: - Conocimiento en la acción - Reflexión en y durante la acción - Reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción

## Documentos

Para acompañar el abordaje de estos marcos teóricos vinculados a las temáticas propuestas, se presentan a continuación una serie de documentos que desarrollan lineamientos generales vinculados a las características particulares que comprenden a las instituciones educativas, a las prácticas que en ellas se desarrollan y a modos de intervenciones posibles ante diferentes situaciones

Para orientar las *prácticas de supervisión* de los equipos directivos en su tarea de observación, seguimiento y orientación de las clases se presenta para su lectura el “**Breviario para Directores. Aportes y recomendaciones para la orientación y supervisión de la enseñanza**”, presenta pautas y criterios útiles para el ingreso al aula desde la función directiva, para la orientación de las prácticas de los docentes, y para enriquecer y diversificar las propuestas de enseñanza. Una herramienta para dar continuidad al proceso de acompañamiento con los equipos directivos

Las *problemáticas juveniles* se desarrollan en el marco de nuevos escenarios para las instituciones educativas. El mismo enfoque se expresa en un tema de mucha actualidad en el marco de las nuevas socializaciones y formas de convivencia en el espacio digital. Para ello, el documento “**Las políticas de cuidado en las redes sociales**” aborda el concepto de cuidado y la prevención inespecífica en esos espacios, problematizando la intervención institucional y pedagógica.

La “**Guía para el Control de Emergencias y Evacuación**” presenta un conjunto de medidas y recomendaciones que tienen como objetivo neutralizar o minimizar los accidentes o emergencias y sus posibles consecuencias.

Con el objetivo de mejorar *los entornos formativos de la Educación Técnico Profesional* el INET lleva adelante los procesos para la adquisición de equipamiento e insumos. Las distintas líneas de acción de los mismos están presentes en el





documento “Planes de Mejora”, asimismo se ofrece el “Registro de Títulos y Certificaciones” y los requerimientos y condiciones necesarias para el “Registro Federal de Instituciones”.

### EJE 3

**Aires Gomes, C. (2019). La Gestión Escolar y el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación - TIC – posibilidades, límites y desafíos. Disponible en <http://www.abed.org.br/congresso2005/esp/pdf/139tcf1.pdf>**

¿Es posible pensar formas de organización innovadoras en los sistemas escolares a partir del uso de la tecnología de la información y la comunicación? ¿Las transformaciones del mundo contemporáneo tienen su correlato en las formas en que escuelas gestionan su información, sabiendo que, como toda organización social, poseen aspectos identitarios y culturales propios?

La dimensión pública de la educación y la complejidad de su vínculo con estas transformaciones, la burocratización de la información, las tensiones entre las gestiones clásicas e innovadoras de la administración, el sentido del uso de las tecnologías y su incidencia en la trama escolar son algunos de los tópicos desde los que el autor analiza la gestión de las instituciones escolares y sus procesos organizativos en estrecha vinculación con las TIC.

A partir de una investigación realizada en Brasil, el texto aporta algunas aproximaciones a estas tensiones y propone ciertas argumentaciones para seguir problematizando esta compleja, pero necesaria relación entre las tecnologías de la información y la comunicación y las organizaciones escolares.

- **Frigerio, Graciela (marzo 2004). De la gestión al gobierno de lo escolar. *Novedades Educativas*, N.º 159, pp. 6-9.**

La autora analiza el concepto de gestión, y sus múltiples interpretaciones, señalando que no coincide con aquellas visiones mercantilistas y afirmando que la escuela debe ejercer una contrainterpretación vigilante sobre algunos conceptos, valorizando lo complejo del trabajo escolar. Indica la pertinencia de hablar de la institución por sobre la organización. Plantea la importancia de volver a mirar la problemática educativa en términos de *gobierno escolar*, noción más amplia que incluye la *gestión*.

Expresa que se impone re introducir la acción política ya que lo que sucede en la escuela no puede ser pensado con neutralidad. La escuela no es todopoderosa pero puede poner en cuestión la idea de “inexorable” del destino de muchos sujetos, reconquistando el carácter político de la educación, de la acción de los maestros.





- **Gil, Beatriz (2008). El Secretario en una Escuela bien pensada. Buenos Aires, Magisterio Del Río de La Plata.**

La autora, desde su experiencia como supervisora, nos invita a pensar la organización institucional de una escuela desde una visión transformadora que aproveche las potencialidades de cada uno de sus actores. Atreverse a reformular modelos de gestión puede ser una forma de dar respuesta a las demandas que recibe un establecimiento educativo.

El secretario es un hacedor fundamental en esta tarea y juega un papel relevante porque después del director como conductor natural, participa en la organización, coordina equipos, detecta necesidades, administra recursos, produce información y fundamentalmente asegura los mecanismos de comunicación. Para ello debe conocer las herramientas legales y administrativas a su alcance y las cuestiones específicas de la administración.

En palabras de Beatriz Gil :“Hablamos del maestro secretario participando en forma activa en la vida institucional, compartiendo su visión personal de la realidad, alentando las iniciativas del grupo, probando prácticas innovadoras, enriqueciendo la propuesta institucional, proponiendo modificaciones e integrando un verdadero equipo de trabajo.”

- **La Agenda del Equipo Directivo – Disponible:**  
**[https://portaldelas escuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1\\_La\\_agenda\\_del-equipo\\_directivo.pdf](https://portaldelas escuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1_La_agenda_del-equipo_directivo.pdf)**

Aunque todas las dimensiones institucionales son importantes, el Equipo Directivo tiene una responsabilidad central e indelegable en la pedagógico-didáctica y por ello su atención debe primar por sobre las demás, haciéndose así indispensable planificar y reservar espacios para tareas tales como recorrer aulas, mirar planificaciones, orientar a los docentes, analizar trayectorias, etc. ;que se pueden cristalizar organizando una buena agenda de trabajo.

Para organizar una agenda que dé prioridad a la dimensión pedagógica, el Equipo Directivo deberá generar oportunidades para asesorar a los docentes, fijando momentos de planificación conjunta y trabajo colectivo, identificando los núcleos a trabajar con los mismos, definiendo un plan de asesoramiento con una dimensión temporal y valiéndose de la observación de los indicadores de aprendizaje. A su vez, tendrá que organizar el trabajo con otros de manera productiva, fijando rutinas y estableciendo protocolos de acción; para lo que es necesario aprender a delegar tareas, asignar roles y funciones, planificar en el tiempo, usar canales de comunicación efectivos y poder discriminar qué es- o no- importante en un momento determinado. Por último, habrá de fortalecer la capacidad de autogestión, observando las propias acciones cotidianas, teniendo la flexibilidad para reorganizar la agenda con





la mente en el mediano y la mirada en el largo plazo, pudiendo cumplir con los objetivos planificados.

## Documentos

- **DGCyE Documento para secretarios N° 2. El lugar de la información en la institución.**
- **D.G.C. y E. DOCUMENTO PARA SECRETARIOS N°3. ¿Trabajo en Equipo o Equipos de Trabajo? 2011**

El Documento N° 2, "*El lugar de la información en la Institución*" recupera el sentido de la gestión administrativa como práctica institucional vinculada al lugar que ocupa la información construida por el Maestro Secretario en la toma de decisiones institucionales permitiendo establecer significados y sentidos contextualizados. La información como conjunto organizado de datos permite determinar correctamente cuándo, cómo, dónde y con qué propósito realizar las intervenciones que incidirán en el aprendizaje de los alumnos.

La participación de todos los miembros de la escuela en la lectura de la institución y de sus situaciones cotidianas, nos permite accionar reflexiva y responsablemente; tal como es mencionado en el Documento N° 3 "*¿Trabajo en equipo o equipos de trabajo?*", el mismo refiere al trabajo del maestro secretario conformando equipos de trabajo con un objetivo común, pudiendo establecer relaciones de cooperación y/o interacción entre sus integrantes y compartir diferentes miradas sobre un mismo problema para encontrar soluciones consensuadas. El lugar que ocupa la comunicación en este aspecto es uno de los ejes necesarios para la construcción de estos verdaderos equipos de trabajo

- **DGCyE (2011). Subsecretaría de Educación. Construcción y uso de información en los procesos de planeamiento institucional. Dirección Provincial de Planeamiento. Disponible en: <http://www.dirdocumentacion.net.ar/repo/modulos/buscador/documentos/uso-de-informacion-para-el-planeamiento-institucional%20pcia%20bsas.pdf>**

Al organizar, sistematizar e interpretar datos se construye información. Una herramienta para la gestión y la mejora de las prácticas pedagógicas es la construcción y uso de la información que permitan a los distintos actores docentes del sistema educativo formular interrogantes y tomar decisiones.

Diagnóstico, monitoreo y evaluación no deben ser concebidos como prácticas independientes. La gestión integral de la institución debe apuntar a la realización de diagnósticos entendidos como descripciones de una situación, que generen







información para la identificación de las características problemáticas institucionales, la formulación de un proyecto que las aborde y la construcción de indicadores que den cuenta de dicha situación y permitan el monitoreo y su posterior evaluación.

Es fundamental concebir la evaluación desde el mismo diseño, definiendo criterios y seleccionando los instrumentos que permitan obtener información en los diferentes momentos de su implementación, prever desde el inicio cuándo, para qué y qué información será necesaria y cómo la obtendremos.

- **DGCyE (2009). Dirección de Planeamiento. La planificación desde un currículum prescriptivo. La Plata.**

Este documento nos ofrece una visión para el análisis y la reflexión de las formas de gestión institucional generadas a partir del planeamiento. Un planeamiento que nos propone pensar la escuela como objeto de conocimiento a partir de la habilitación que generan nuestras leyes de educación nacionales y provinciales que reinstalan en la agenda al Proyecto Institucional como vertebrador de la acción educativa. Una acción que no puede perder de vista su anclaje pedagógico, de enseñanza exclusivamente y que además debe recuperar la concepción del hecho educativo desde lo ético y social “en tanto se orienta al logro de políticas más justas y democráticas” (García en DGCyE, 2019, p 11)

Realiza una serie de propuestas con categorías complementarias entre sí para la concreción del Proyecto Institucional, como abanico de posibilidades mirados desde distintas concepciones y posicionamientos, pero siempre pensados desde la centralidad de la enseñanza como función específica de la escuela. Los equipos educativos son los actores que, desde lo colectivo, piensan y crean nuevas formas de enseñanza y gestión a partir de la revisión de las prácticas de planificación institucional. Aunque propone varias alternativas de planificación institucional (como encuadre de trabajo, como respuesta a un problema, como respuestas a una propuesta externa) profundiza en el análisis del enfoque como respuesta a un problema y los caminos posibles para su análisis, en la búsqueda de la institución de sus problemáticas y su contexto. Respuestas que permiten la reflexión para la generación de información que construya conocimiento docente para la mejora de las prácticas institucionales. Y, pone sobre la mesa la discusión sobre las trayectorias escolares reales de los alumnos, desde la perspectiva del derecho a la educación.

Por último, el documento hace un análisis de la importancia de la planificación didáctica, permitiendo reflexionar sobre sus diferentes composiciones y posicionamientos alrededor de las cuales se genera, destacando la importancia de la contextualización de los contenidos prescriptivos estableciendo límites y posibilidades para la generación de propuestas situadas. Señala fundamentos para la concreción de la planificación didáctica, como anticipación, reflexión integrada y coherente.

**Directores que Hacen Escuela (2015) ¿Por qué es tan importante la información en la escuela?: “Datos como aliados: claves para usarlos”.** OEI, Buenos Aires.





Este documento versa sobre la importancia de los datos para la gestión educativa y explica cómo producir y usar información para mejorar la escuela. El supuesto que recorre el texto es que el manejo de información es una de las herramientas clave de la gestión educativa, ya que los datos apuntalan la conducción institucional y ayudan a la realización del proyecto compartido por toda la comunidad educativa.

El uso de información es esencial para entender las causas y consecuencias de las situaciones problemáticas, permite describir con evidencia empírica la situación de la escuela en un momento dado, siendo los indicadores (cuantitativos o cualitativos) las herramientas que, por excelencia, sirven para medir y organizar la información. Además, ayuda a fijar metas concretas y a evaluar en qué medida se logran los objetivos luego de implementar diferentes estrategias e identificar nuevos desafíos y oportunidades.

En este sentido, la información es una aliada para la mejora permanente y la reflexión sobre los datos es clave para transformar los indicadores en herramientas potentes para la toma de decisiones. Es importante considerar que las escuelas producen constantemente información muy valiosa, entonces se trata de generar hábitos y rutinas para construir indicadores y mirarlos de manera sistemática. Por ello, para lograr una cultura institucional que valore y utilice de manera constructiva la información, se debe generar un ambiente de confianza para la lectura e interpretación de indicadores y para ello, se indican algunas acciones potentes que pueden facilitar la gestión institucional.

- **Directores que Hacen Escuela (2015) 'La agenda del equipo directivo'. OEI, Buenos Aires.**

#### **La agenda del Equipo Directivo -Encarar el día a día.**

Documento que invita a reflexionar sobre el espacio que se le otorga a la organización del trabajo del equipo directivo para gestionar las instituciones educativas. Trabajo que está orientado en torno a tres ejes que definen interlocutores de su tarea diaria: técnico-administrativo, sociocomunitario y pedagógico didáctico.

Propone una serie de criterios y acciones para la organización institucional en clave temporal que permite reflexionar sobre el uso del mismo en la jornada de trabajo: la delegación de tareas, la comunicación intra institucional y comunitaria, tareas prioritarias, urgentes e importantes de modo sistemático y rutinario.

Respecto a la organización institucional, define como prioritaria el trabajo en torno del eje pedagógico didáctico y propone una serie de acciones a fin de promover mejores desempeños docentes por medio de una organización y planificación de la tarea con un criterio colectivo, democrático y prioritario de la enseñanza. Para ello recupera la información institucional para la toma de decisiones.





Definiciones de vulnerabilidad educativa. S. Planeamiento, Estadística/3  
Investigación y

<http://abc.gov.ar/planeamiento/sites/default/files/definiciones-de-vulnerabilidad.pdf>

Se propone la lectura de este documento que define el concepto de vulnerabilidad educativa. Esta noción permite analizar la complejidad de las problemáticas relacionadas con las trayectorias escolares y el vínculo de escolarización de niñas/os, adolescentes y jóvenes. Esto implica atender las posibles interrupciones y desfasajes en las trayectorias escolares de las/os estudiantes.

En el documento se desarrollan:

- *Las trayectorias escolares*: se define el recorrido de las y los estudiantes por el sistema educativo como una trayectoria. La escolaridad obligatoria está conformada sobre la hipótesis de un tránsito regular, gradual. Los recorridos reales de las/os estudiantes por el sistema educativo no necesariamente corresponden a las trayectorias teóricas. El abandono escolar, la repitencia y la sobreedad dan cuenta de ello. Estar en la escuela, no siempre, es equivalente a ejercer el derecho a la educación.
- *Las experiencias de escolarización*, tomando el aporte conceptual de Gabriel Kessler, que define *escolaridad de bajo intensidad*, para referirse a la situación de estudiantes que desarrollan un vínculo débil con la experiencia escolar. Esto exige someter a análisis y crítica la situación escolar dado que no se trata sólo o principalmente de un problema individual, portado por las y los estudiantes en un momento de su vida (problemas de aprendizaje, condiciones socioeconómicas desfavorables, incluso antecedentes escolares negativos). Se trata, en cambio, de atender a las situaciones de escolarización, abordando la complejidad de sentidos y prácticas, propios de un contexto escolar específico, que pueden ir debilitando el vínculo que las/os alumnas/os establecen con la escuela.
- La noción de “vulnerabilidad educativa” se define como el conjunto de condiciones (materiales y simbólicas, de orden objetivo y subjetivo) que debilitan el vínculo de escolarización de un alumno.

Comprender y atender situaciones de vulnerabilidad educativa involucra un trabajo de reflexión que permite pensar aspectos de la cultura escolar de los niveles y modalidades.

