

La Plata, 14 de mayo de 2024

Ref: Informar Circular Técnica 5- Serie
Orientaciones para la gestión de la EDJJAyAM.

Circular Técnica N°5

La conducción y gestión de las instituciones de la Modalidad

Serie Orientaciones para la Gestión de la EDJJAyAM

La aprobación de la Propuesta Curricular para el Nivel Secundario de Jóvenes, Adultos/as y Adultos/as Mayores representa un hito frente al 50 aniversario de la Modalidad y es al mismo tiempo una oportunidad para poner atención en los componentes pedagógicos centrales y novedosos que ésta propone.

El presente ciclo lectivo demanda la implementación del 1er año (módulos 1 y 2) de la Propuesta Curricular vigente (Resolución 2993/22 y 3463/22). Esto implica llevar a la acción una propuesta curricular que representa la voz colectiva de todas y todos quienes participaron del proceso de consulta, en el contexto de las prescripciones jurisdiccionales y nacionales en torno a la educación de jóvenes, adultos/as y adultos/as mayores y desde una perspectiva de educación popular y pedagogía del territorio.

En este documento se abordan las prácticas de conducción de directoras/es de Escuelas de Educación Primaria (EEPAs) y Centros Educativos de Nivel Secundario (CENS) desde cuatro dimensiones: la política, la pedagógica, la organizativa y la comunicacional. La identificación y especificidad de tales prácticas junto a los modos en los cuales la gestión directiva se construye, revisita y resignifica, son un motivo permanente de interpelación para la modalidad, en el marco de las características particulares de la población destinataria, los contextos socio-institucionales y la docencia de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EDJA). Pretendemos describir la identidad del tipo de conducción institucional que se espera en las escuelas de la modalidad en estrecha relación con los modos de construir y gestionar el proyecto institucional (en adelante PI) de cada escuela e incluyendo de manera relevante la planificación didáctica.

El Proyecto institucional (PI) desde la especificidad de la Modalidad

Se promueve la construcción de un PI situado que tiene en cuenta “qué hacer” y “cómo hacer”. Como en otras acciones de la modalidad, se propone abandonar

prácticas pragmatistas, es decir la elaboración tecnocrática y verticalista de proyectos como si fuera una mera tarea técnica o un conjunto de acciones exteriores., En cambio, se elige el camino de las opciones ético-pedagógicas que buscan promover la construcción democrática los PI, con la participación plena de todos los actores involucrados, en consonancia con definiciones de política educativa que se expresan en las propuestas curriculares para el nivel primario y secundario.

El abordaje curricular de la modalidad propone la planificación modular y en cada módulo la identificación de situaciones problemáticas en torno a Contextos Problematizadores. Estas situaciones problemáticas se construyen en diálogo con saberes de las/los estudiantes, docentes y saberes territoriales que se articulan con contenidos disciplinares en una conformación particular que se denomina núcleo conceptual, para delinear progresivamente proyectos de acción.

Atendiendo a este encuadre de las propuestas curriculares, el PI propio de cada escuela será construido a partir de instancias de participación que incluyan a docentes, estudiantes y otros referentes de la comunidad comprometidos con la propuesta educativa de la sede, el centro o la comisión. En la elaboración del PI se habilitan espacios de diálogo, debate y reflexión sobre el aporte diferencial y particular del equipo docente de esa institución, la identidad y trayectoria institucional.

Recuperando el documento técnico de la jornada institucional docente de febrero 2022, este camino es coherente con la perspectiva por la cual se determina que toda enseñanza debe encararse como proyecto compartido y toda planificación institucional, como la planificación áulica, es didáctica y requieren de acuerdos y criterios compartidos.

El modo de hacer realidad el carácter participativo del PI y del abordaje curricular reposa en la posición político pedagógica asumida por quien es responsable de la conducción institucional. El posicionamiento de la gestión directiva, en este sentido, implica un modo de estar presente, una manera de acompañar y de habilitar la construcción colectiva en cada una de las dimensiones que componen su tarea. El ejercicio de su autoridad en la escuela, en un escenario de crisis de las autoridades verticalistas y con sesgos autoritarios que sostenían generaciones anteriores, se despliega en el aula y en la institución como una referencia para el diálogo, la búsqueda de consensos y la facilitación de la dinámica institucional.

Las dimensiones que hacen a la conducción institucional

Desde la **dimensión política** el equipo de conducción de la EEPA o el CENS promueve y coordina la construcción y gestión del trabajo institucional. Este trabajo permite la concreción de un proyecto que da cuenta de acuerdos colectivos al interior de la institución. En ese sentido, en una precisa ubicación de la institución en la estructuración política de la modalidad en prácticas y discursos, los lineamientos

político institucionales de la Dirección de Educación de Jóvenes, Adultos y Adultos Mayores, en consonancia con otros documentos y líneas de acción provinciales y con las propuestas curriculares vigentes, permitirán delinear dispositivos y procesos que involucren desde la gestión directiva a quienes integran el centro educativo. La modalidad del ejercicio del rol directivo se desarrolla en este tipo de procesos en clave de práctica democrática y territorial, siendo la gestión directiva responsable de todo lo que acontece en la institución: hacia adentro y hacia afuera de la misma. En la relación con el afuera de la institución situamos las articulaciones intra modalidad e intermodalidades y la relación de esta con su entorno, lo intersectorial, la comunidad más amplia, las configuraciones territoriales sociales y políticas y la interrelación con otros actores sociales y públicos.

Desde la **dimensión pedagógica** supone el ejercicio de su autoridad pedagógica, desde el conocimiento y la relectura constante de la propuesta curricular como factor imprescindible para llevar adelante un PI con centralidad en la enseñanza desde los círculos dialógicos (CIDI) en secundaria y en cada sección de ciclo en primaria. Por autoridad pedagógica se perfila un modo de pensar y actuar que es el de la autoridad del “maestro ignorante” (Ranciére, 2003), la que por haber trabajado consigo misma pone en marcha un trabajo con la diferencia, con el valor del otro, la que no prioriza la propia razón o saber, la que se percibe igual a los otros, la que está en actitud humilde de búsqueda (Greco, 2007). En este punto la construcción del perfil del directivo como autoridad pedagógica requiere la utilización de nuevas estrategias de coordinación, acompañamiento y supervisión para la construcción participativa del PI y de los planes de evaluación, de acuerdo con los criterios plasmados en las prescripciones curriculares vigentes. Desde su autoridad pedagógica, quien conduce el CENS y la EEPA definirá cómo llevar adelante la supervisión de los equipos docentes como aspecto característico de su rol, cómo aproximarse a comprender la realidad institucional de la enseñanza en situación. En este sentido supervisar o asesorar es acompañar, lo cual no implica una presencia superpuesta de alguien sobre el objeto de acompañamiento sino una experiencia de inteligibilidad de los fenómenos y factores implicados en una situación, sin prejuicios o hipótesis previas a encajar en nuestra lectura de esas situaciones (Nicastro y Greco, 2009). Para Nicastro y Andreozzi (2003), el asesoramiento consiste en intervenir en situación; es una intervención¹ para pensar, colaborar y cooperar con otros.

Desde la **dimensión organizativa**, el equipo de conducción se implica de manera prioritaria en la organización institucional de los tiempos y espacios. En relación con

¹ “La noción de intervención, en tanto “acto de un tercero que sobreviene en relación con un estado preexistente”, puede asociarse tanto a la idea de mediación, buenos oficios, ayuda o cooperación como a la idea de intromisión de intrusión.” (Nicastro, S. y Andreozzi, M., 2003)

la infraestructura disponible en el establecimiento, se trata de intervenir para construir acuerdos en el uso compartido del edificio y los espacios para el desarrollo de la propuesta del PI en sede y fuera de sede.

La intervención pedagógica del directivo promueve la formulación de acuerdos de trabajo que permitan desplegar las capacidades potenciales de todos los actores involucrados en el proceso educativo. De esta manera, busca garantizar la continuidad en las trayectorias educativas a través de un trabajo pedagógico situado que cargue de sentido el acto de enseñar y aprender. Para ello prevé un plan de seguimiento y acompañamiento de las prácticas promovidas para sostenerlas, reiterarlas o rectificarlas, según corresponda. Por último, en relación a lo administrativo, la conducción tiene en cuenta los momentos indispensables para registrar acuerdos institucionales en clave del desarrollo del PI y para documentar la memoria de las trayectorias educativas de los estudiantes.

Desde la **dimensión comunicacional** el equipo de conducción promueve intervenciones interinstitucionales que fortalezcan la comunicación, la convivencia y la participación real de quienes participan de la comunidad educativa para la construcción del PI. Asimismo, facilita la inserción y vinculación con proyectos socio-comunitarios llevados adelante en clave de inclusión, atención a la diversidad y defensa de derechos. El equipo de conducción construirá su comunicación sobre la base del discurso político-pedagógico jurisdiccional y sobre los lineamientos de la modalidad. Dicha comunicación buscará fortalecer la comprensión plena de la EPJA desde la perspectiva de derechos que demanda la necesidad de inclusión plena de todos los sujetos a partir de poner atención a los modos específicos de aprender de los jóvenes, adultos y adultos mayores. Estas particularidades se sustentan en los postulados de la educación popular y la pedagogía territorial. Sobre todo, se posiciona como garante de la comunicación institucional y la circulación de la información con el objetivo de la construcción de consensos en la toma de decisiones y también para el abordaje integral de los conflictos que repercutan en los establecimientos.

Planificar el acompañamiento de los equipos docentes

Desde la dimensión pedagógica de la gestión, como se planteó, la supervisión es una lectura o aproximación a la realidad de una situación de diseño, implementación o evaluación de la enseñanza, para su comprensión. Cada acercamiento tendrá un objetivo claro: entender la situación enfocada y superar una única manera individual de analizarla. El acercamiento se ofrece desde un espacio de acompañamiento y de trabajo con otros, como instancia de producción colectiva de saberes, en lo posible. La gestión directiva acompañará a los docentes en dilucidar los fenómenos que acontecen, subyacen y dan contexto territorial al hecho de enseñar.

Proponemos algunas preguntas orientadoras, pero los interrogantes más importantes son las que las directoras y directores puedan realizar en función de las condiciones institucionales de cada centro. En esta línea, los invitamos a registrar

esas preguntas y los debates e intercambios que se generen en las reuniones de trabajo.

Este ejercicio supervisivo se compone desde diferentes ejes de trabajo:

- *Supervisar los procesos de contextualización y desarrollo curricular*

Preguntas para explorar situaciones con docentes de primaria: ¿Cuáles fueron las dificultades en la puesta en marcha de la propuesta curricular de nivel primario? ¿De qué manera se construyeron estrategias institucionales y pedagógicas que permiten desarrollar la propuesta en la singularidad de cada institución? – ¿Cuáles son los criterios de evaluación que se construyen atendiendo a la estructura modular de la propuesta curricular?

Preguntas para explorar situaciones con docentes de secundaria: ¿Cuáles fueron las estrategias desplegadas para socializar la propuesta curricular? ¿Qué organización se dieron para favorecer la articulación entre las asignaturas de cada sección? ¿Cómo construyeron las situaciones problemáticas que seleccionaron en cada módulo/contexto problematizador? ¿De qué manera abordaron la construcción de los núcleos conceptuales? ¿Qué tipo de proyectos de acción pudieron diseñar y llevar a cabo? ¿Cuál fue el rol del DICYT en la elaboración y seguimiento de la propuesta pedagógica institucional? ¿Cómo se vincularon con el DICYT para organizar la tarea del cuatrimestre? ¿De qué manera organizaron el trabajo entre pares? ¿Cómo evalúan, retomando criterios de la propuesta curricular?

- *Supervisar las trayectorias de los estudiantes*

En cada sección, todos las/los maestras/os y profesoras/es, ¿cómo identifican a los estudiantes con dificultades para su continuidad? ¿Qué determinaciones conjuntas tomaron al respecto? ¿Qué alternativas pedagógicas propusieron para ayudarlos en su continuidad?

¿Qué hacemos cuando identificamos un/a estudiante con dificultades para su continuidad? ¿De qué manera se resuelve el curso de acción? ¿Cuáles son los actores convocados a formar parte de la estrategia de acompañamiento? ¿Cómo se diseñan las configuraciones de apoyo tendientes a sostener su trayectoria educativa?

- *La autoevaluación del/la director/a*

¿De qué modo abordé estos interrogantes? ¿Cómo desarrollé estrategias de formación de los equipos de trabajo, con miras a la mejora de los procesos pedagógicos e institucionales implicados?

¿Cuáles son los logros que identifico en este período? ¿En qué evidencias me sustento para valorarlos como tales?

¿Qué estrategias formativas para los equipos de trabajo de mi institución desplegué? ¿Cómo la valoro? ¿Por qué?

¿De qué manera pienso encarar los aspectos que considero pendientes en mi gestión? [Enumerar e indicar las acciones que sugiere]

La Agenda del Equipo directivo: interactiva y sin recetas

Establezco prioridades de acuerdo a las demandas y urgencias, teniendo en cuenta las cuestiones estructurales a las que respondo.

¿Cuáles son las demandas o urgencias a las que intento responder al plantear mis prioridades de gestión?

Me organizo para la gestión de las condiciones necesarias para que la enseñanza ocurra y los aprendizajes sean posibles.

¿Cómo organizo las tareas y condiciones necesarias para que la enseñanza ocurra?
¿En qué cuestiones estoy atento/a para favorecer los aprendizajes?

Pongo en marcha los cronogramas acordados que fueron construidos con el colectivo docente, organizando y conduciendo de manera conjunta Jornadas obligatorias y otros encuentros y dispositivos institucionales.

¿Con quienes comparto la gestión de la institución? ¿Qué tareas delego y en quiénes? ¿Cómo acompaño el desarrollo de esas tareas? ¿Cuáles son los instrumentos de monitoreo que uso?

Retroalimento mi práctica con los lineamientos de la Jurisdicción: identidad bonaerense, ampliación de derechos, articulaciones (intersectoriales, interniveles, intrainstitucionales) y los ejes curriculares transversales: formación para el trabajo, educación sexual integral, educación ambiental, interculturalidad, prácticas ciudadanas.

¿Para qué me son útiles los lineamientos de la jurisdicción?

¿Cuáles son los que me facilitaron la tarea?

Planifico sobre la base de las propuestas curriculares de la modalidad.

¿Cuáles son los insumos que utilizo para elaborar el proyecto institucional? ¿Cuáles son los que pongo a disposición del equipo docente para planificar la enseñanza?

Me organizo para acompañar las clases áulicas, aportando a la construcción de una mirada pedagógica integral, en profundidad, situada, junto al/la docente.

¿Cómo organizo mi plan de trabajo/agenda semanal? Cuando acompaño la clase de algún colega, ¿Qué lugar me asigno en el desarrollo de la misma? ¿De qué manera aprovecho el tiempo invertido? ¿Tengo algún intercambio con el docente o con el equipo docente luego de esa experiencia compartida? ¿De qué manera registro lo que observo en la situación? ¿Para qué lo uso?

Prof. Silvia Vilta

Directora

Dirección de Educación de Jóvenes, Adultos y Adultos Mayores

Referencias bibliográficas:

Documento Jornadas DEJAYAM. Febrero 2022

Propuesta Curricular para el Nivel Secundario de la Educación de jóvenes, adultas y adultos, adultas y adultos mayores

Propuesta Curricular para la Educación Primaria de Jóvenes y Adultos

Greco, M. B (2007). La autoridad en cuestión. Una crítica al concepto de autoridad en tiempos de transformación. Buenos Aires: Homo Sapiens

Nicastro Sandra y Andreozzi, Marcela (2003). Asesoramiento pedagógico en acción. La novela del Asesor. Buenos Aires: Paidós.

Nicastro, S; Greco, M. (2009) Entre Trayectorias. Escenas y pensamientos en espacios de formación. Homo Sapiens

Ranciére, J. (2003) El maestro ignorante. Cinco lecciones sobre la emancipación intelectual. Barcelona: Laertes.