



*Ministerio de Cultura y  
Educación de la Nación*

SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN  
Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

DIRECCIÓN NACIONAL DE FORMACIÓN,  
PERFECCIONAMIENTO Y  
ACTUALIZACIÓN DOCENTE

Programa Nacional de Capacitación

en Organización y Gestión para Equipos de Conducción

Circuitos F y G

**Líneas de acción para la capacitación en organización y gestión**

**Cabecera Nacional**

**Alcances de la capacitación para equipos de conducción**

1997

IN	023327
SIG	Folk 377-8
	74

## INDICE

- **Introducción**
- **Actividades del Programa**
- **Circuito G**
  - **Síntesis de las acciones del Programa 1996**
  - **Oferta de acciones 1997**
- **Circuito F**
- **Equipos de conducción de Institutos de Formación Docente**
- **Tercer ciclo**
- **A modo de cierre**

## INTRODUCCIÓN

Con la sanción de la Ley Federal de Educación (24195) en abril de 1993 se instala en el país el desafío de producir una transformación global de la educación.

En este contexto, el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación promueve, como ejes centrales de las políticas educativas federales:

- la ampliación de la obligatoriedad escolar
- la renovación curricular
- la formación docente continua
- la evaluación permanente y pública de la calidad de la educación
- el mejoramiento de la gestión institucional, con énfasis en la profesionalización de los roles de conducción de las escuelas.

En relación a este último punto, el Programa de Capacitación en Organización y Gestión para Equipos de Conducción - Circuitos F y G- viene elaborando una serie de lineamientos tendientes a la definición de **Condiciones Básicas Institucionales (CBI)** entendidas como un conjunto de propuestas para la configuración de nuevos modelos institucionales.

**Condiciones Básicas Institucionales:** ¿ Para qué ? Para facilitar y potenciar por parte de los alumnos la apropiación de los contenidos seleccionados y favorecer la generación de competencias.

Estarán al servicio de los objetivos priorizados y seleccionados por cada provincia y serán explicitados en los Diseños Curriculares Provinciales, ¿ Por qué ? Porque las decisiones que se toman en relación al qué, cómo y cuándo enseñar, se encuentran íntimamente vinculadas con la función que se le asigna a la escuela y con el estilo de organización y gestión que allí se genera: **el propio ambiente escolar es en sí mismo un elemento mediatizador u obstaculizador de los aprendizajes.**

Las vinculaciones entre organización, gestión escolar y modelo pedagógico-didáctico muestran que la futura aplicación de los **Contenidos Básicos Comunes (CBC)** requiere operar transformaciones en los componentes contextuales que condicionan y estructuran el aprendizaje. Esta **Condiciones Básicas Institucionales**, necesitan por otra parte " una nueva manera de hacer escuela " : una gestión integral .

*Gestión integral* implica así abordar y operar en la escuela desde múltiples perspectivas -lo institucional, lo curricular, lo administrativo- que, sin descuidar el todo y la mirada globalizante permitan operar en los diferentes niveles de la institución.

Implica pensar las instituciones como una totalidad compleja, integrando lo curricular, lo institucional y lo administrativo al servicio del aprendizaje.

Es una gestión transformadora porque apunta a operar sobre la estructura profunda de las rutinas escolares, es decir a los aspectos que definen la organización escolar. En este marco los equipos de conducción asumen un rol estratégico de liderazgo en tanto promotores de estos procesos de transformación. Para que esto se concrete es necesario sostener y garantizar una capacitación que brinde las herramientas necesarias para impulsar este nuevo modelo de gestión educativa.

Surge así desde el Ministerio de Cultura y Educación un programa de capacitación en organización y gestión para equipos de conducción con acciones directas en las provincias.

**Nuestro objetivo:** aportar al cambio en los roles del supervisor y el director como líderes de los procesos de transformación

## **LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA**

### **CIRCUITO G (Supervisores):**

El papel de los supervisores cobra especial relevancia como impulsores de las instituciones escolares. Por eso, como destinatarios de acciones de capacitación han recibido en el año 1996 100 horas de capacitación.

#### **⇒ MÓDULO I Organización y Gestión Institucional**

El Módulo I aborda el modelo institucional de la Ley 24.195 . El Proyecto Educativo Institucional como herramienta básica de la gestión institucional. Los aspectos estructurantes de la organización escolar y su transformación. El rol del supervisor como asesor y mediador del desarrollo del PEI en las instituciones escolares. La evaluación y monitoreo de los procesos institucionales.

#### **⇒ MÓDULO III Gestión Curricular**

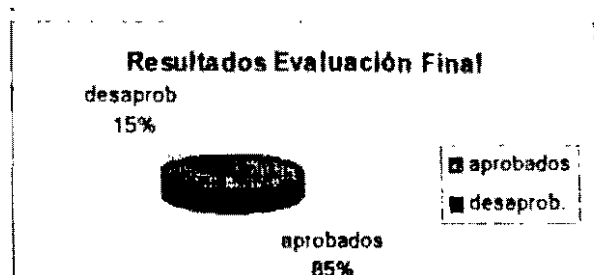
El Módulo III analiza la transformación curricular que sustenta la Ley Federal de Educación. Se propone que los destinatarios desarrollen estrategias para asesorar, monitorear y acompañar el proceso de elaboración de Proyectos Curriculares en las instituciones.

## SÍNTESIS DE LAS ACCIONES REALIZADAS

Recibieron acciones de capacitación 20 provincias.

Las siguientes provincias completaron los módulos I y III con evaluación

LA PAMPA	SALTA
JUJUY	NEUQUÉN
CORRIENTES	FORMOSA
TIERRA DEL FUEGO	MISIONES
SANTA FE	CHACO
SANTA CRUZ	LA RIOJA



Realizan la evaluación en marzo - abril / 97

ENTRE RÍOS  
SANTIAGO DEL ESTERO  
TUCUMÁN  
CATAMARCA  
SAN JUAN  
CHUBUT  
RÍO NEGRO  
SANTA CRUZ (recuperatorio)

**DESTINATARIOS: 1276 SUPERVISORES**

Los equipos técnicos provinciales participaron de la capacitación en:

SALTA	SANTA CRUZ	SANTA FE
TIERRA DEL FUEGO	CHACO	CORRIENTES
FORMOSA	MISIONES	

## SINTESIS PAIS CIRCUITO G CAPACITACION A SUPERVISORES

PROVINCIA	NUMERO DE PARTICIPANTES
NEUQUÉN	72
SAN JUAN	55
CHUBUT	80
SALTA	70
JUJUY	30
CORRIENTES	80
SANTA FE	210
FORMOSA	60
LA PAMPA	45
ENTRE RÍOS	120
RÍO NEGRO	68
MISIONES	46
CHACO	120
LA RIOJA	35
TUCUMÁN, CATAMARCA	84
SANTIAGO DEL ESTERO	19
TIERRA DEL FUEGO	14
SANTA CRUZ	68
TOTAL	1276

# TOTAL PAÍS

## Capacitación de Supervisores - Circuito G

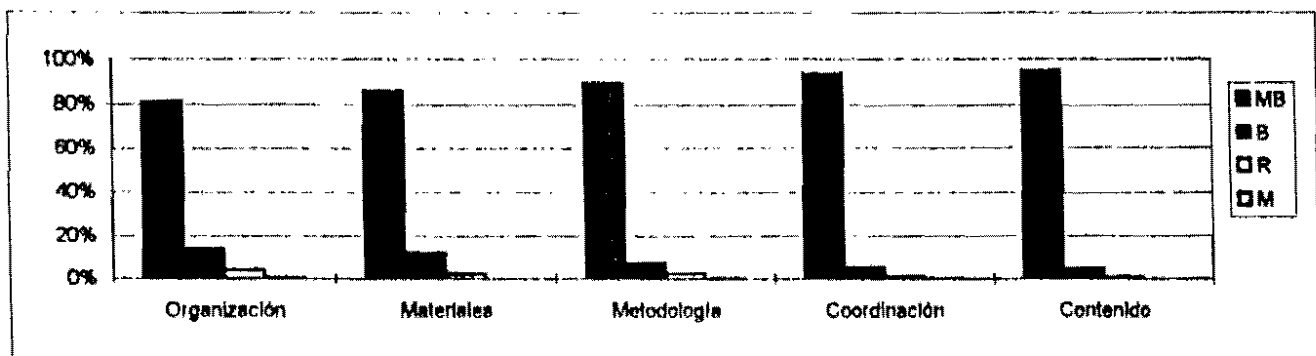


**Total País**



**Total de supervisores capacitados: 1276**

### Evaluación de los participantes



El 81% de los participantes calificó a la Organización de la capacitación como Muy Buena, mientras que el 86% hizo lo propio al referirse al Material bibliográfico entregado. El 90% consideró Muy Buena la Metodología de las jornadas, el 93% asignó la misma calificación a la Coordinación y el 95% a los Contenidos abordados.



Todas las Cabeceras Provinciales solicitaron la continuación de la capacitación para 1997.



## **OFERTA DE ACCIONES 1997**

Durante el año 1997 se ofrecerán:

### **• El Módulo II Dimensión Administrativa de la Gestión Integral**

#### **Objetivos:**

- Identificar las características principales de las prácticas habituales en la dimensión administrativa y en el manejo de información.
- Manejar información básica para la formulación, asesoramiento, evaluación y monitoreo del PEI.

#### **Contenidos:**

- El uso de la información para la formulación, evaluación, monitoreo y seguimiento del PEI.
- Información, normativa y procesos administrativos para promover la mejora de la calidad educativa.

### **• El módulo IV Redes InterInstitucionales**

#### **Objetivos:**

- Potenciar la construcción y uso de redes en el marco del Proyecto Educativo de Supervisión.
- Favorecer la constitución de redes en el ámbito de la institución educativa y su progresiva implementación en el contexto escolar.

#### **Contenidos:**

- Redes intrainstitucionales: la conformación de equipos de trabajo como nodos de una red. La conducción como coordinación. Incidencia en la organización y gestión escolar.
- Redes interinstitucionales: la articulación de la escuela en el espacio social. La dimensión comunitaria como ámbito para la formación de competencias. La vinculación con instituciones educativas y extraeducativas. La optimización de las capacidades comunitarias y de gestión institucional. La capacitación en red. El PEI y la conformación de redes.

Cada uno de los módulos implica 50 horas reloj de capacitación que se distribuyen en presenciales y no presenciales. Se aprueban con una evaluación final de carácter presencial, individual y escrita.

El Programa ofrece también, ofertas particularizadas para aquellas provincias que hayan realizado avances en las actividades de capacitación.

## **CIRCUITO F (Directores):**

Esta propuesta está centrada en la oferta de cooperación técnica para la elaboración, desarrollo y seguimiento de Proyectos Provinciales de Capacitación a partir de la constitución de equipos mixtos entre la Nación y las Provincias.

Se trata de una oferta modular que permite constituir diversos niveles en el grado de integración de los equipos de trabajo.

- Población objetivo: 46000 Directores
- Estrategias:
  - Capacitación a capacitadores
  - Asistencia Técnica a Equipos Responsables de la Formulación del Proyecto de Capacitación Provincial
  - Asistencia Técnica a Comisiones Evaluadoras Provinciales
  - Encuentro con Instituciones Oferentes Provinciales
  
- Provincias asistidas: 17 provincias
- Participantes: 455 profesionales
- Proyectos de Capacitación:
  - Presentados y evaluados: 43
  
- Equipos Base de Capacitación Provinciales: 11

### **Acerca del equipo base**

El objetivo del Programa es contribuir a establecer y fortalecer un **equipo base** que elabore y desarrolle un Proyecto con principios y líneas directrices que garanticen una gestión coherente, coordinada y no contradictoria de la capacitación.

Contar con un equipo base posibilita el desarrollo de prácticas eficaces y fundamentadas a partir del establecimiento de criterios comunes. La participación de diversos actores con perfiles diferentes, en su elaboración y desarrollo resulta ser un instrumento indispensable para el logro de una propuesta de transformación educativa de calidad.

<p><b>El equipo base confiere direccionalidad política , institucional y profesional a la acciones de capacitación, formación y perfeccionamiento educativa que realice la provincia.</b></p>
---

- *Direccionalidad política:*  
El proyecto deberá emanar de las estrategias educativas y lineamientos de las políticas del sector educativo, tanto del nivel Nacional como del nivel Provincial.
- *Direccionalidad institucional:*  
El proyecto fortalecerá a los equipos de trabajo en las instituciones. Su impacto en los establecimientos educativos redundará en la mejora de la calidad educativa. Es necesario que se articule con las concepciones trabajadas en la capacitación de supervisores.
- *Direccionalidad profesional:*  
El proyecto de capacitación tenderá a la adquisición de competencias profesionales específicos de cada categoría profesional.

### ¿Qué perfiles se requieren ?

El equipo base estará compuesto por profesores, supervisores, técnicos, directores de cada nivel del sistema educativo provincial, representantes de la comisión de elaboración de los diseños curriculares y en la medida de lo posible especialistas en gestión escolar. Debido a que el proyecto deberá tener una fuerte impronta pedagógica, se enfatiza la necesidad de fortalecer este área, generalmente poco abordada por los equipos de conducción y muchas veces delegada a otros actores institucionales.

En el equipo base se deberá considerar la heterogeneidad en cuanto a: *los niveles del sistema educativo, las regiones y zonas de cada provincia y los recorridos profesionales de sus miembros.*

La constitución del equipo base con perfiles profesionales diversos y con trayectorias diferentes en cuanto a su formación y experiencia, tiene por objeto la construcción de una propuesta de capacitación que exprese los acuerdos y necesidades de los diferentes niveles del sistema educativo, a la vez que contenga los distintos ámbitos de la gestión (provincial e institucional). Se trata, entonces, de tender hacia una capacitación que se constituya como una herramienta integrada para la transformación de las prácticas directivas.

Así, a modo de síntesis los siguientes son algunos de los criterios a tener en cuenta para la formación del equipo base:

- \* Formación teórica en el área educativa en general y en el área de gestión escolar en particular.
- \* Conocimiento de la práctica directiva y del contexto en el cual se desenvuelve la misma.

\* Formación y experiencia en capacitación docente. Conocimiento de los modelos y estrategias de capacitación.

### ¿Cuáles son sus funciones?

El equipo base asumirá entre otras las funciones de:

- establecer las líneas directrices para el desarrollo de los proyectos de capacitación.
- entrenar a los capacitadores directos en algunas habilidades necesarias para la ejecución de los proyectos.

De este modo, es posible identificar algunas de las tareas que el equipo base deberá abordar:

- Construir la imagen-objetivo de la capacitación.
- Establecer las competencias de cada actor de la comunidad educativa, indicar el marco teórico y "traducir" en términos de contenidos a enseñar la política educativa jurisdiccional en el marco de actual proceso de transformación educativa nacional.
- Seleccionar y capacitar al grupo de capacitadores directos que llevarán a cabo la capacitación del circuito en la provincia.
- Generar las condiciones de viabilidad para el desarrollo de la capacitación.
- Diseñar una estructura que favorezca el funcionamiento del equipo de capacitadores, seleccionando un coordinador general y/o un subcoordinador, quienes serán nexo entre el equipo base y el nivel político provincial y nacional.
- Establecer un sistema de perfeccionamiento entre los capacitadores permanente que permita ajustar la propuesta y enriquecerla.
- Instalar un dispositivo de evaluación.
- Realizar monitoreo de los cursos, disponer la realización de espacios de evaluación para trabajar conclusiones o líneas que se extraen de los monitoreos.
- Acompañar en los procesos de transformación de la ley

## **Equipos de Conducción de Institutos de Formación Docente**

La capacitación para equipos de conducción de IFD estará orientada a la transformación de las instituciones en el marco de la formación docente continua. Se abordarán contenidos referidos a la organización y gestión integral de los establecimientos, integrando temáticas de las diferentes dimensiones de la gestión (curricular, institucional, administrativa e interinstitucional).

Se trata de brindar herramientas conceptuales y operativas para construir en los establecimientos de formación una organización flexible y una gestión planificada y participativa. Nuestra propuesta es trabajar esencialmente sobre el Proyecto Educativo Institucional de las instituciones de formación. Se abordarán las siguientes temáticas:

- Estrategias organizacionales
- Nuevos modelos de organización y gestión institucional
- Nuevos roles Institucionales
- El rol del director como potenciador del PEI
- Marco normativo
- Redes institucionales

Se trabajará con especialistas en distintas temáticas.

Se prevén 200 hs. de capacitación.

## **Tercer ciclo**

Las propuestas de capacitación destinadas a directivos y docentes incluirán un módulo introductorio que permitirá a los destinatarios identificar las particularidades del tercer ciclo, su implementación y las modificaciones que ésta exige a la institución escolar y al rol docente. La propuesta de capacitación debe promover que los diversos actores vinculados al tercer ciclo adquieran competencias que les permitan abordar su tarea desde un marco y modelo institucional particular y acorde las líneas de acción propuestas para el mismo.

Se propone trabajar en todas las propuestas destinadas a tercer ciclo temas relacionados con :

- la especificidad del tercer ciclo
- características del púber-adolescente
- gestión integral, sus dimensiones institucional y curricular
- nuevas formas de organización escolar
- proyecto educativo institucional
- proyecto específico del ciclo
- espacios curriculares: área, taller, laboratorio, seminario, materia, proyecto.
- nuevas funciones docentes: papel del coordinador de ciclo, cuerpos consultivos, etc.
- resignificación del rol docente: no sólo enseñar, sino formar parte del proyecto de la institución
- trabajo en equipo
- evaluación, acreditación, calificación y promoción
- organización de los alumnos

Pensamos que la capacitación para la EGB 3 debe contemplar lineamientos tales como:

- atender de forma complementaria la necesidad de profundizar en áreas de contenidos disciplinares así como en organización y gestión institucional ofreciendo una propuesta didáctica integrada
- poseer herramientas para el análisis, diseño y desarrollo institucional
- considerar a cada área de conocimiento como parte de la formación integral de los sujetos construyendo una propuesta didáctica interdisciplinaria
- diseñar la organización escolar en función de las necesidades de cada espacio curricular
- construir una propuesta pedagógico-didáctica que atienda a las características de los sujetos y a los objetivos del ciclo.

- **construir dispositivos de capacitación que contemplen las características tanto docentes de primaria como profesores de nivel medio**
- **realizar una oferta de capacitación que integre la profundización en los contenidos disciplinares con modelos institucionales y rol docente**

## A modo de cierre

En este contexto de profundos cambios sociales la transformación educativa demanda que supervisores y directores adquieran un rol protagónico como líderes de dichos procesos. El ejercicio de las funciones de conducción demanda de un conocimiento específico (expertez), un compromiso ético moral (ética), motivación y autoestima y el desarrollo de una sensibilidad experiencial para la toma de decisiones favoreciendo la autonomía de juicio.

La construcción de instancias múltiples de capacitación docente asume una importancia crucial en tanto permite la reflexión acerca de la práctica educativa y la incorporación de las líneas de la transformación educativa. Así, la capacitación permitirá poner en marcha procesos de pensamiento crítico acerca de la propia práctica, destacando el papel de la reflexión que dé conciencia de los supuestos que guían la propia acción y los límites subjetivos, institucionales y sociopolíticos de la misma.

Nuestra propuesta de capacitación opera sobre distintos niveles: el del sujeto, el de la organización y el del contexto. En el nivel de los *sujetos* se espera que la capacitación produzca cambios en su práctica cotidiana. Esto implica que sepa hacer, que sepa por qué y para qué lo hace. De esta manera se intenta romper la estructura de alienación recuperando al docente como sujeto de su acción y no como sujetado por ella.

Rescatar el saber hacer implica modificar representaciones internas del sujeto, para que comprenda y construya el sentido de lo que hace, supone también una reacomodación perceptiva, cognitiva y valorativa de su hacer.

En la capacitación se analizan representaciones de la práctica realizada por el docente, no es la práctica misma sino la interpretación subjetiva de lo sucedido. El conjunto de manifestaciones observables es la dimensión objetiva de esta práctica. El papel del perfeccionamiento quizás sea el de modificar la mirada de esa práctica, es decir, teorizar la memoria.

De este modo, se entiende a la capacitación como un ámbito que favorece la optimización de los recursos humanos a partir de la reflexión acerca de la práctica cotidiana con el fin de encontrar alternativas de acción tendientes a la transformación de las mismas. Aparece como necesidad plantear una capacitación que parta *del problema de la práctica* y permita su *comprensión crítica*. Esta lógica de capacitación se centra en la producción de conocimientos y en la generación de alternativas de acción superadoras.