Consejo Federal de Educación

Resolución CFE Nº 338/18

San Fernando, Buenos Aires, 5 de abril de 2018

VISTO la Ley de Educación Nacional N° 26.206, el Plan Estratégico Nacional 2016-2021 aprobado por Resolución CFE N° 285/16, el Plan Nacional de Formación Docente 2016-2021 aprobado por Resolución CFE N° 286/16 y,

CONSIDERANDO:

Que la Ley de Educación Nacional Nº 26.206 en su artículo 76 instituye al INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE como organismo responsable de planificar y ejecutar políticas de articulación del sistema de formación docente inicial y continua, así como de desarrollar planes, programas y materiales en dicha temática.

Que la misma Ley en su artículo 73 plantea entre los objetivos de política nacional de formación docente: “jerarquizar y revalorizar la formación docente, como factor clave del mejoramiento de la calidad de la educación”, y “ofrecer diversidad de propuestas y dispositivos de formación posterior a la formación inicial que fortalezcan el desarrollo profesional de los/as docentes en todos los niveles y modalidades del sistema”.

Que mediante la Resolución del CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN N° 285/16 se aprobó el Plan Estratégico Nacional 2016-2021 “Argentina Enseña y Aprende”, en cuyo objetivo 3.1 se propone “fortalecer el rol pedagógico de equipos de supervisión/inspección y gestión escolar” a través de la “creación de líneas de acompañamiento y formación docente continua específicas para equipos directivos y de supervisión/inspección, que atiendan a las particularidades de cada nivel y modalidad educativa”, y la “concertación y construcción gradual de nuevos mecanismos de acceso a cargos de conducción y supervisión/inspección.”

Que el Plan Nacional de Formación Docente 2016-2021, aprobado mediante Resolución del CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN N° 286/16, señala que “… el INFoD diseñará y acordará con los ministerios provinciales un modelo sólido de formación para supervisores y directores que fortalezca su rol en los procesos de

enseñanza y aprendizaje y actualice el principio de la justicia educativa en el territorio.”

Que el documento “Lineamientos Federales para el Desarrollo Profesional en Gestión Educativa para equipos directivos y supervisores de los niveles de educación obligatoria” fue sometido a concertación técnica mediante consulta a representantes de los Ministerios de Educación jurisdiccionales.

Que en este marco, se hace necesario aprobar los principios pedagógicos, ejes temáticos, los trayectos formativos y las actitudes y capacidades a desarrollar en la gestión educativa.

Que la presente medida se adopta con el voto afirmativo de los integrantes de este organismo a excepción de las provincias de Chubut, Formosa, Santiago del Estero y San Juan por ausencia de sus representantes, conforme lo establecido por la Resolución Nº 1/07

Por ello,

LA 86º ASAMBLEA DEL CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Aprobar los Lineamientos Federales para el Desarrollo Profesional en Gestión Educativa para equipos directivos y supervisores de los niveles de educación obligatoria, cuyo ANEXO forma parte integrante de la presente medida.

ARTÍCULO 2º.- Regístrese, comuníquese y notifíquese a las jurisdicciones y demás integrantes del CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN y, cumplido, archívese.

Fdo:

Dr. Alejandro O. FINOCCHIARO – Ministro de Educación
Dr. Orlando MACCIO – Secretario General del Consejo Federal de Educación

Resolución CFE Nº 338/17

Lineamientos federales del Desarrollo Profesional en Gestión Educativa para equipos directivos y supervisores de los niveles de educación obligatoria

Documento de trabajo

INFoD

Secretaría de Innovación
y Calidad Educativa

Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación

Introducción

El rol de los equipos directivos y de supervisores/inspectores de escuelas es clave para lograr una educación que permita a todos los estudiantes desarrollar los saberes, las capacidades y las disposiciones fundamentales para insertarse plenamente en la sociedad; así como contribuir con la comunidad y desarrollar un proyecto de vida en libertad.

Los equipos directivos cumplen un papel central en la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza y la adquisición de aprendizajes relevantes y perdurables desde una perspectiva de justicia educativa. Una dirección escolar fortalecida que puede marcar un horizonte común, establecer pautas de trabajo en función de los desafíos educativos, generando un buen clima institucional, se asocia con mejores aprendizajes de los estudiantes.

En el mismo sentido, el rol de los supervisores/inspectores es fundamental para lograr mejoras en todas las escuelas de su zona, promoviendo la calidad de la enseñanza y los aprendizajes, y garantizando la trayectoria educativa de los alumnos. Los supervisores son quienes pueden facilitar la construcción de consensos entre escuelas, generar instancias de cooperación horizontal y promover la articulación entre niveles educativos.

En nuestro sistema educativo se han desarrollado diversas instancias de formación de directores y supervisores, tanto desde el Gobierno Nacional como desde los Gobiernos Provinciales, las Universidades o los Institutos Superiores de Formación Docente. Sin embargo, no existe a nivel federal un acuerdo respecto de las características que deben tener estos trayectos formativos para desarrollar las capacidades y los saberes de los aspirantes y los directores y supervisores en ejercicio.

En este marco, el INFoD asume la responsabilidad de avanzar en propuestas que recuperan el camino recorrido por las experiencias previas y actuales, y ofrecer estos lineamientos que buscarán constituirse como orientaciones y criterios para las propuestas de formación existentes y futuras que se propongan para estos perfiles.

Este documento tiene por objetivo describir los lineamientos federales para el desarrollo profesional de los equipos directivos y de supervisores/inspectores fruto de un acuerdo federal construido en una comisión técnica con referentes de gestión educativa elegidos por cada jurisdicción.

Se presentan aquí los trayectos formativos que se proponen para cada perfil, los principios pedagógicos que debieran regir la formación de dichos equipos, los ejes temáticos que deben ser abordados y, las actitudes y capacidades a desarrollar en cada etapa de la carrera profesional.

Esta propuesta de formación se centra en poder avanzar en alternativas que den cumplimiento al artículo 73 de la Ley de Educación Nacional Nº 26.206, que plantea entre los objetivos de política nacional de formación docente: "a) Jerarquizar y revalorizar la formación docente, como factor clave del mejoramiento de la calidad de la educación. [...] d) Ofrecer diversidad de propuestas y dispositivos de formación posterior a la formación inicial que fortalezcan el desarrollo profesional de los/as docentes en todos los niveles y modalidades de enseñanza". Asimismo, responde al tercer objetivo del Plan Estratégico Nacional 2016-2021 "Argentina enseña y aprende", que propone "Fortalecer el rol pedagógico de equipos de supervisión/inspección y gestión escolar" a través de la

"Creación de líneas de acompañamiento y formación docente continua específicas para equipos directivos y de supervisión/inspección" y de la "Concertación y construcción gradual de nuevos mecanismos de acceso a cargos de conducción y supervisión/ inspección".

A su vez, la propuesta se enmarca en el Plan Nacional de Formación Docente 2016-2021, donde se señala que "el INFoD diseñará y acordará con los ministerios provinciales un modelo sólido de formación para supervisores y directores que fortalezca su rol en los procesos de enseñanza y aprendizaje y actualice el principio de la justicia educativa en el territorio".

Bajo la óptica de una visión compartida, se brindará a los aspirantes a cargos directivos y de supervisión, la oportunidad de profundizar la naturaleza dinámica de la conducción escolar, y se acercarán oportunidades de desarrollo profesional para quienes están en ejercicio. De esta manera, se espera que en función de la etapa de la carrera profesional en la que se encuentran los participantes de esta formación, puedan profundizar el desarrollo de capacidades de liderazgo y crear un repertorio de prácticas consistentes.

1. Principios pedagógicos

La formación de los equipos directivos y de supervisores/inspectores de la educación obligatoria se regirá por los siguientes principios:

Desarrollo de capacidades y actitudes

Se buscará que los perfiles que realicen estos trayectos cuenten con la posibilidad de poner en juego sus capacidades profesionales actuales y potenciales. Se concibe a las capacidades como "construcciones complejas de saberes y formas de acción que permiten intervenir en las situaciones educativas (y no solo comprenderlas, interpretarlas o situarlas) de una manera adecuada y eficaz"[1]. En otras palabras, un conjunto de modos de actuación profesional que los equipos directivos y los supervisores/inspectores desarrollarán a lo largo de su carrera, puesto que se consideran relevantes para manejar las situaciones complejas de la vida escolar y de la zona de supervisión, en cada contexto.

Asimismo, se promoverá el desarrollo de ciertas actitudes fundamentales para el accionar directivo y de los supervisores/inspectores, planteadas de manera integrada a las capacidades. Consideramos a las actitudes como disposiciones subyacentes que contribuyen a un determinado comportamiento que se hace habitual y que se sustenta en un sistema de representaciones.

Foco en la práctica

La formación en la práctica tiene como propósito integrar la teoría y la acción. En este sentido, es preciso observar, analizar, reflexionar y pensar críticamente la complejidad del vínculo entre el objeto de la gestión y los ámbitos de intervención en la práctica, con la intención de tomar decisiones para los distintos contextos y comunidades educativas.

La práctica del liderazgo escolar será el eje que integre y articule toda la formación, bajo el convencimiento de que trabajar con los desafíos y los problemas reales que enfrenta la gestión tanto de las escuelas como de la supervisión, permite aprendizajes profundos y flexibles. En esta línea, el taller será la dinámica predominante de trabajo y se propondrá la realización de actividades relacionadas con la práctica con diferentes grados de complejidad y la reflexión sobre ellas: estudio de casos, trabajo basado en problemas, actividades simuladas y juego de roles, entre otras estrategias. A su vez se propondrá un espacio de trabajo de campo donde se pongan en práctica algunos de los constructos teóricos trabajados en la formación.

[1] Marco referencial de capacidades del Instituto de Formación Docente.

Comunidades de práctica

Se buscará generar una comunidad de práctica entre los equipos directivos y de supervisores/ inspectores participantes, entendida como un grupo de personas que comparten un mismo interés, profundizan su conocimiento y experiencia a través de una interacción permanente que fortalece sus relaciones. Esta propuesta se sustenta en una concepción que considera la participación social en el aprendizaje. La intención es que los participantes asuman un rol activo y construyan su identidad como grupo en el proceso de desarrollo profesional e incluso puedan trascender las instancias propuestas por el dispositivo de formación. Para ello, se crearán grupos de práctica con un número reducido de miembros en el que los intercambios sean constantes y donde cada uno sea responsable tanto de su aprendizaje como el propio del grupo.

Práctica reflexiva

La práctica reflexiva, en tanto metodología de formación permanente, permite lograr avances en la conceptualización de la propia práctica a partir de las experiencias de cada uno en su contexto. Posibilita visibilizar cuestiones a mejorar y acompañar el proceso de cambio de quien participa.

Este principio de la formación plantea que, además de profundizar en el conocimiento de los saberes relacionados con la gestión, el sujeto sea capaz de seguir aprendiendo por sí mismo. La reflexión en y sobre la práctica se constituye en un hábito consciente que se hace parte de la actividad diaria y es por eso que se propondrán ejercicios que la promuevan.

En esta propuesta se concibe el aprendizaje como una construcción compleja que no solamente ocurre en las instancias formales de la formación, sino también en el trabajo diario por medio del cuestionamiento o la resignificación de ciertas prácticas. El objetivo no es dar certezas cerradas sino acompañar a los participantes en la formulación de preguntas que promuevan desnaturalizar la propia práctica.

Evaluar para aprender

Se contempla una evaluación que permita contar con información de los recorridos y procesos en relación con el cumplimiento de los objetivos y resultados finales de aprendizaje, respondiendo a una evaluación formativa y sumativa a la vez.

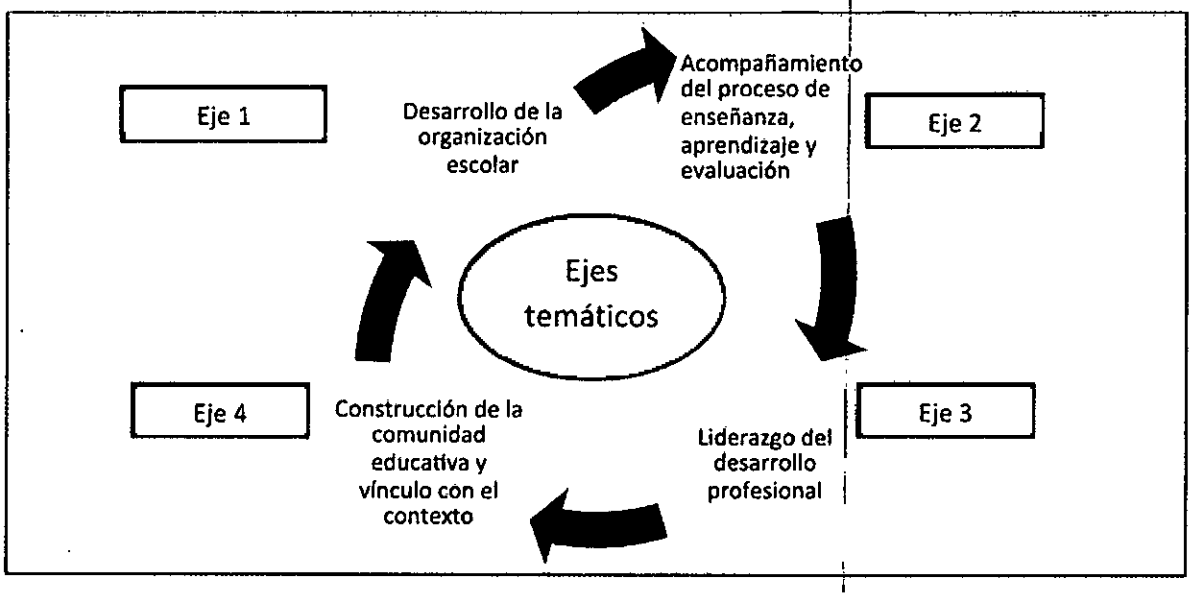
Con la finalidad de potenciar logros y trabajar sobre dificultades, se considerarán distintas instancias de evaluación: por parte de los equipos formadores, entre pares, y/o instancias de autoevaluación. Asimismo, y con el fin de mejorar los desempeños de los participantes, se propondrá una evaluación integradora que se plasme en un portafolio de desarrollo profesional. Así se facilitará el poder reconocer los esfuerzos, progresos, logros y planificar desarrollos futuros. Una participación activa en la evaluación por parte de quien lo produce, permite hacerse cargo de los resultados y dar cuenta tanto del proceso como de los alcances finales.

CV

2. Ejes temáticos

La propuesta de formación se organizará en cuatro ejes temáticos:

1) Desarrollo estratégico de la organización escolar; 2) Acompañamiento del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación; 3) Liderazgo del desarrollo profesional, y 4) Construcción de la comunidad educativa y vínculo con el contexto.



Eje 1. Desarrollo estratégico de la organización escolar

El espacio formativo que brindará este eje temático permitirá a los equipos directivos revisar el proyecto educativo de su institución y, en caso de ser necesario, reconfigurar el sentido del quehacer educativo, orientando y motivando las acciones particulares. A los supervisores/inspectores les permitirá analizar los distintos proyectos institucionales de las escuelas a su cargo, de modo de identificar focos de trabajo y ponderar distintas estrategias de acción para llevar a cabo dentro de su área.

Se espera que los equipos directivos y de supervisores/inspectores profundicen en los desafíos referidos a la planificación estratégica situacional en pos de la mejora de los aprendizajes y de las condiciones para que estos puedan alcanzarse. Se facilitarán herramientas para la construcción de una visión compartida por todos los actores de la escuela o de la zona de supervisión. Resulta crucial, entonces, el abordaje de ciertos aspectos de la organización escolar como el desarrollo de una planificación estratégica, el desarrollo de nuevas configuraciones institucionales, el uso de evidencias e indicadores educativos para la toma de decisiones y el monitoreo de las acciones, la gestión de recursos materiales y humanos, la planificación de roles y funciones, tiempos y espacios, y la gestión de la dimensión administrativa de la escuela.

Eje 2. Acompañamiento del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación

Este segundo eje tiene como finalidad acercar conceptualizaciones y herramientas que permitan garantizar aprendizajes relevantes y perdurables, con orientaciones que contribuyan a sostener trayectorias escolares desde una enseñanza inclusiva.

Para los equipos directivos se desarrollarán contenidos que posibiliten comprender y poner en juego estrategias de liderazgo pedagógico, que promuevan que el aprendizaje sea el centro de la tarea escolar y permita a los directivos asumir con profesionalismo los desafíos pedagógicos del nivel de enseñanza en el que se desempeñan.

Se abordarán cuestiones concernientes al aprendizaje significativo basado en el desarrollo de capacidades, al trabajo con la diversidad de los estudiantes, al proceso de planificación de la enseñanza, al acompañamiento del trabajo docente a través de la observación de clases y de la retroalimentación sistemática; así como a la construcción de criterios institucionales de enseñanza y evaluación de los aprendizajes que surjan de un sentido pedagógico consensuado y de propuestas vinculadas al contexto de los propios estudiantes.

En este sentido, guiar y monitorear la coherencia y articulación entre actividades de evaluación, actividades de enseñanza y actividades de planificación a nivel institucional, en relación con el perfil del egresado, constituyen desempeños inherentes a un asesoramiento pedagógico eficaz que permita al equipo docente mejorar e innovar sus prácticas.

En el caso de los supervisores/inspectores, se hará foco en su función de asesoramiento a los equipos de directivos en la gestión pedagógica-curricular e institucional, en pos de generar una educación inclusiva y de calidad. Para ello, se trabajará en el análisis de las escuelas a su cargo a partir de evidencias de aprendizaje, con el fin de generar modelos para la toma de decisiones estratégicas para su mejora. Se propondrán herramientas de análisis e intervención que susciten la construcción de orientaciones sobre la enseñanza, la promoción del enfoque de capacidades y la implementación del diseño curricular vigente en cada jurisdicción.

Eje 3. Liderazgo del desarrollo profesional

En este eje se abordarán contenidos que abren la posibilidad a promover una práctica reflexiva y a construir comunidades de aprendizaje profesionales, en cada escuela, en cada zona de supervisión, centradas en la mejora continua y en la producción de conocimientos pedagógicos a partir de la práctica. Ello implica liderar procesos de evaluación institucional, identificar necesidades de formación de los diferentes actores y suscitar el intercambio y la documentación de experiencias interesantes y/o innovadoras.

El objetivo será, entonces, consolidar dispositivos de reflexión sistemática sobre la propia práctica y sobre las prácticas educativas en general que permitan alcanzar nuevos acuerdos profesionales que capitalicen el saber de docentes y directivos en pos del crecimiento profesional grupal a nivel de la escuela y de la supervisión.

Los equipos directivos requieren contar con conocimientos y herramientas que les posibiliten diseñar un plan de formación continua de sus equipos docentes y su propia formación profesional. Asimismo, los supervisores/inspectores necesitarán ponderar las necesidades de formación de los equipos directivos a su cargo y de los docentes en las escuelas, avanzando en el diseño de espacios de capacitación posibles para las instituciones que acompañan.

Eje 4. Construcción de la comunidad educativa y vínculo con el contexto

La escuela está inserta en un contexto social determinado que influye sobre lo que sucede dentro de ella. Por esta razón, quienes ejercen funciones de liderazgo educativo, tanto en los equipos directivos como en el rol de supervisor/inspector, deben tener conocimiento sobre las características de las comunidades que asisten a sus escuelas para comprender mejor las necesidades de los alumnos, de las familias y los desafíos que plantea cada contexto en particular.

La propuesta para los equipos directivos implicará el análisis de las dimensiones del clima escolar, los vínculos dentro de la escuela y la relación con las familias. También se abordará la construcción de redes de trabajo colaborativo para satisfacer las necesidades básicas de los alumnos y alianzas que potencien la tarea de la escuela a través de proyectos de aprendizaje y servicio solidario.

El rol de la supervisión escolar es central en el momento de actuar como nexo con organismos, proyectos y otras instituciones de la comunidad con las que las instituciones educativas a su cargo puedan establecer asociaciones, redes o vínculos de colaboración y/ o participación. A su vez, será clave en la articulación entre instituciones de un mismo nivel y de distintos niveles de enseñanza de la zona. Acompañar a equipos directivos implicará en primera instancia que los mismos equipos de supervisores articulen y capitalicen experiencias entre sí.

3. Actitudes y capacidades a desarrollar en la formación

La propuesta de formación buscará contribuir con el desarrollo de actitudes y capacidades profesionales tanto para equipos directivos como para supervisores/inspectores requeridas para cumplir con su función de manera efectiva, comenzando con un nivel básico a ser ampliado y profundizado a lo largo de la trayectoria laboral. De esta forma, los equipos directivos y los supervisores/inspectores podrán actuar en una variedad de situaciones e intervenir en ellas con crecientes niveles de complejidad.

Las actitudes y capacidades que se presentan a continuación tienen por objeto crear y promover una visión compartida y un lenguaje común sobre lo que implica conducir una escuela y ser supervisor en nuestro país. Asimismo, la gradualidad de la propuesta facilitará a estos perfiles revisar, reflexionar, aprender y crecer profesionalmente.

Actitudes

Se priorizan cuatro actitudes relevantes para el liderazgo educativo que esta formación buscará promover. Se presenta un recorte que puede completarse con otras pertinentes para cada contexto.

1. Compromiso con la justicia educativa

En el marco de una concepción de la educación como derecho humano, los equipos directivos y supervisores/inspectores deben velar porque todos los estudiantes desarrollen las capacidades fundamentales para integrarse socialmente, contribuir con la comunidad y desarrollar su propio proyecto de vida. Lo cual implica poner una especial atención en aquellos que, por diversas razones, requieren de un mayor acompañamiento para desarrollar estas capacidades. Además, supone reconocer la diversidad presente en las comunidades educativas y valorarla como una forma de enriquecer los aprendizajes de todos. Este compromiso concibe a la educación pública como un espacio colectivo, donde se fortalecen los lazos sociales en el encuentro con los otros y se construye una cultura común.

2. Altas expectativas sobre las posibilidades de aprender de todos

Para garantizar el derecho a la educación, es fundamental lograr una cultura de altas expectativas sobre las posibilidades de aprender, tanto de los estudiantes, como de los docentes y de los equipos directivos y supervisores/inspectores. Para ello será necesaria la reflexión conjunta en equipo de modo de afianzar la convicción de que todos pueden aprender.

Mucho se ha estudiado el "efecto Pigmalión"[2] por el cual las expectativas sobre las posibilidades del otro tienden a confirmarse en la realidad. Si son bajas, es probable que el rendimiento de los estudiantes sea bajo y si son altas hay grandes posibilidades de una mejor respuesta; lo mismo puede darse con las expectativas sobre las propias posibilidades en relación con la tarea en sí. Este es un proceso psicológico inconsciente pero sobre el que es posible trabajar si se hace consciente. Es vital que como equipo directivo y supervisores/inspectores examinen las expectativas que tiene y trabajen, tanto en el nivel de las creencias como en el de las prácticas, a fin de asegurar una oportunidad de éxito para todos.

---

[2] Rosenthal, R., y Jacobson, L. (1992). *Pygmalion in the classroom: teacher expectation and pupils' intellectual development.* [Edición ampliada] Nueva York: Irvington Publishers.

3. Colaboración en el trabajo en equipo

Conformar un equipo de trabajo que favorezca el intercambio de saberes y opiniones, donde se respeten las personas, las ideas y las tareas compartidas, requiere fomentar la actitud colaborativa de todos para el alcance de los propósitos que los convocan. En la tarea cotidiana, es importante que los equipos directivos y supervisores se dispongan a ser parte de un equipo de trabajo que comparte metas consensuadas y acciones acordadas para llevar adelante la propuesta institucional y/o jurisdiccional. Trabajar y relacionarse como miembro de un equipo posiciona a directores y supervisores/inspectores en una visión compartida de su tarea.

A su vez, el desarrollo de esta actitud responde a uno de los fines y objetivos de la LEN, que concibe la cultura del trabajo y del esfuerzo individual y cooperativo como principio fundamental de los procesos de enseñanza y aprendizaje a los cuales se espera que puedan acceder todos los ciudadanos a lo largo de la vida.

4. Responsabilidad por el aprendizaje

Favorecer una actitud responsable frente a las oportunidades de aprendizaje que las escuelas ofrecen, compromete a equipos directivos y a supervisores/inspectores en los resultados de las acciones que allí acontecen, para garantizar el ejercicio del derecho constitucional a enseñar y aprender que nuestra Ley de Educación Nacional sostiene.

Por esto mismo, conocer la realidad de la escuela, actuar comprometidamente en ella desde el propio rol, interrelacionarse con todos los actores de la comunidad y el sistema educativo suponen ampliar la mirada y favorecer una visión estratégica de la tarea para poder intervenir en la mejora institucional y/o regional, promoviendo en las escuelas la ampliación de las oportunidades de aprendizaje y la mejora de las prácticas de enseñanza.

Capacidades

Capacidades de los EQUIPOS DIRECTIVOS

DIMENSIONES	Aspirante	Profesional	Avanzado	Experto
Organización escolar	Identifica los derechos, deberes y responsabilidades que implican la dirección de una institución educativa según las normativas nacionales, jurisdiccionales y los diseños curriculares vigentes. Articula los componentes básicos de un proyecto educativo institucional desde una perspectiva estratégica. Analiza los principales indicadores educativos para la toma de decisiones estratégicas. Identifica las dimensiones de la administración escolar, reconoce estrategias para la comunicación y la organización de tiempos y espacios. Valora el aporte de las TIC en la gestión. Reconoce la importancia del trabajo en equipo e identifica estrategias para promoverlo.	Toma decisiones en su gestión en relación con las metas de su jurisdicción y del país a partir de las normativas y los diseños curriculares vigentes. Revisa, rediseña, y monitorea el proyecto educativo de su institución, repensando la configuración institucional con una visión estratégica. Fundamenta sus decisiones estratégicas a partir de indicadores en relación con los aprendizajes y las trayectorias de los estudiantes y el funcionamiento de la escuela. Desarrolla una gestión efectiva con estrategias para la comunicación y organización institucional, utilizando TIC. Promueve el trabajo en equipo de sus docentes desde el desarrollo de tareas colaborativas.	Profundiza en el conocimiento de las normativas y los diseños curriculares vigentes a fin de orientar institucionalmente las prácticas hacia las metas de su jurisdicción y del país. Involucra activamente a los docentes en la revisión del proyecto educativo de la institución que los motive en su tarea y repensando la configuración institucional con una visión estratégica. Realiza una evaluación institucional. Construye con su equipo docente indicadores relacionados con el aprendizaje y las trayectorias de los estudiantes, y juntos analizan evidencias para la toma de decisiones estratégicas. Involucra al equipo docente en la responsabilidad compartida por la gestión administrativa y organizacional de la institución. Incorpora nuevas herramientas tecnológicas en función de las necesidades. Afianza a su equipo en el trabajo colaborativo y promueve en los docentes oportunidades de coordinación de tareas acordadas	Analiza críticamente la normativa vigente y puede proponer modificaciones. Desarrolla un plan estratégico de innovación en el proyecto educativo de su institución y evalúa su impacto junto a los estudiantes, los docentes y las familias. Construye una base de información y recolección de evidencias sistemática sobre las dimensiones más relevantes en relación con los aprendizajes, las trayectorias y el funcionamiento de la escuela. Construye junto con su equipo docente estrategias de gestión administrativa y organizacional de la institución, capitalizando el uso de TIC. Delega en los integrantes del equipo docente el liderazgo de diferentes propuestas vinculadas al proyecto institucional.

cv

Proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación	Identifica aspectos a mejorar de una planificación didáctica a fin de promover aprendizajes significativos en los estudiantes. Analiza alternativas de enseñanza que atienden a la diversidad de los estudiantes. Reconoce la importancia del rol del director como líder pedagógico e identifica estrategias para desarrollar un asesoramiento técnico-pedagógico para la mejora de la enseñanza. Profundiza en la evaluación como parte del proceso de enseñanza y aprendizaje. Distingue los principios de una evaluación para el aprendizaje. Considera alternativas de inclusión de tecnologías en propuestas de enseñanza y aprendizaje, con criterio pedagógico.	Orienta y evalúa la planificación de la enseñanza a fin de promover aprendizajes significativos en los estudiantes. Promueve en los docentes el desarrollo de actividades diversificadas para trabajar con la heterogeneidad en las aulas. Gestiona el asesoramiento técnico-pedagógico para la mejora de la enseñanza e identifica docentes que requieren de un acompañamiento más cercano. Promueve prácticas de evaluación que brinden información al docente y al estudiante, basadas en criterios transparentes y públicos, que impliquen demostrar capacidades. Promueve el uso de tecnologías digitales en la enseñanza y el aprendizaje, con criterio pedagógico.	Lidera al equipo docente en la planificación de la enseñanza interdisciplinaria y por proyectos a fin de promover aprendizajes significativos en los estudiantes. Promueve un cambio de mirada institucional hacia una enseñanza inclusiva que valora la diversidad en todas sus dimensiones. Sistematiza prácticas eficaces de asesoramiento técnico-pedagógico. Construye con su equipo docente acuerdos institucionales para la mejora de la enseñanza y la evaluación. Construye, junto al equipo docente, lineamientos institucionales de evaluación, incluyendo la posibilidad de coevaluación y autoevaluación. Desarrolla una cultura institucional donde todos los docentes utilizan las tecnologías para la enseñanza y el aprendizaje con criterio pedagógico.	Junto a sus docentes planifican proyectos innovadores de enseñanza y evalúan su impacto en los aprendizajes significativos de los estudiantes. Desarrolla alianzas con las familias y otras instituciones para la implementación de estrategias pedagógicas diversificadas según las necesidades e intereses de los alumnos. Diseña protocolos para el asesoramiento técnico pedagógico. Promueve prácticas de asesoramiento técnico-pedagógico entre pares. Profundiza sus conocimientos en el proceso de evaluación para incorporar innovaciones en la enseñanza y el aprendizaje. Auspicia el ensayo de propuestas innovadoras en el uso de tecnologías digitales en la enseñanza y el aprendizaje, con criterio pedagógico.

cv

Desarrollo profesional	Identifica dispositivos de reflexión y los aplica a su propia práctica. Documenta sus aprendizajes sobre la gestión para construir su identidad como director.	Promueve la reflexión sobre las prácticas entre los docentes y junto con ellos identifica las necesidades de formación continua. Modela el aprendizaje profesional con su propia reflexión y desarrollo permanente. Promueve la documentación de experiencias valiosas de enseñanza y la socialización al interior de la institución.	Empodera a sus docentes como generadores de una comunidad de aprendizaje que logra transformar la reflexión ocasional en una práctica reflexiva al servicio del desarrollo profesional. Promueve la documentación y socialización de experiencias de la escuela con otros equipos docentes y directivos.	Amplía la comunidad de aprendizaje de su escuela en redes con otras escuelas de diversos contextos para aprender juntos. Presenta experiencias significativas de su institución en conferencias, congresos y publicaciones.
Comunidad educativa y contexto	Identifica estrategias de comunicación efectiva y de participación democrática en pos de un clima de bienestar que mejore la convivencia escolar. Profundiza en estrategias para la generación de vínculos de colaboración con las familias. Valora las organizaciones de la comunidad como aliadas clave en la gestión de la escuela.	Desarrolla estrategias de comunicación efectiva y participación democrática para generar un clima de bienestar y contribuir con la educación emocional de los estudiantes. Promueve el sentido de pertenencia a la comunidad educativa. Establece vínculos de colaboración con las familias comprometiéndolas con el aprendizaje de los estudiantes. Identifica las fortalezas y necesidades de su comunidad y fomenta la participación en actividades de la escuela.	Institucionaliza estrategias de comunicación y participación democrática para profundizar la solidaridad, la valoración de la diversidad, y la construcción de un clima de bienestar en la comunidad educativa que promueva el sentido de pertenencia y contribuya a la educación emocional de los estudiantes. Compromete al equipo docente en profundizar los vínculos de colaboración y confianza con las familias y diseña estrategias para acercar a las menos participativas. Recurre a la experiencia de otras organizaciones para fortalecer el bienestar y los aprendizajes de los estudiantes.	Transciende la escuela, aportando elementos para la construcción de participación democrática y un clima de bienestar en el contexto (barrial, zonal, jurisdiccional). Promueve que las familias participen en procesos de decisiones institucionales y pedagógicas de la escuela. Genera redes con otras organizaciones (locales, nacionales e internacionales) para promover el bienestar, la salud y la seguridad de los estudiantes y el fortalecimiento de los aprendizajes.

Capacidades de los SUPERVISORES/ INSPECTORES

DIMENSIONES	Aspirante	Profesional
Organización escolar	[Conoce en profundidad la normativa vigente de la política educativa nacional y jurisdiccional. [Comprende los desafíos de la articulación entre las políticas macro y su implementación en las escuelas. [Diseña un plan de supervisión estratégico, situacional y que promueva la innovación en las instituciones escolares. [Reconoce evidencias que den cuenta de los resultados de las escuelas y diseña posibles estrategias de mejora. [Identifica estrategias para generar participación democrática y un clima institucional positivo y de trabajo en equipo. Conoce estrategias de mediación. [Explora estrategias de gestión y herramientas informáticas que optimicen las tareas administrativas y organizacionales. [Analiza alternativas del trabajo colaborativo entre equipos directivos considerando diferentes dispositivos de comunicación entre escuelas.	[Diseña estrategias para la apropiación de la normativa vigente de la política educativa nacional y jurisdiccional por parte de los directores de las escuelas a su cargo y los asesora en aspectos relativos a su aplicación. Analiza críticamente la normativa vigente y puede proponer modificaciones. [Articula las políticas macro y micro, y acompaña su implementación en cada una de las instituciones educativas. [Diseña e implementa un plan de supervisión estratégico, situacional y monitorea el estado de situación de las planificaciones estratégicas de las escuelas a su cargo. [Construye indicadores (cualitativos y cuantitativos) que den cuenta del resultado de la escuela y toma decisiones para el diseño de acciones de mejora. [Promueve y orienta a los equipos directivos en estrategias para generar participación democrática y un clima institucional positivo y de trabajo en equipo. Implementa estrategias de mediación para el abordaje de conflictos. [Desarrolla una gestión efectiva con estrategias para la comunicación, administración y organización zonal, utilizando TIC. [Construye, junto con los equipos directivos, una comunidad y los empodera para que ellos puedan también generarlas con sus equipos docentes.
Proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación	[Conoce las propuestas curriculares vigentes y estrategias pedagógico-didácticas que promuevan aprendizajes significativos y trayectorias escolares exitosas. [Reconoce la importancia de su rol, en el acompañamiento y retroalimentación al trabajo de los equipos directivos. [Comprende el proceso de autoevaluación institucional como herramienta para el logro de la mejora. [Considera alternativas de inclusión de tecnologías en propuestas de enseñanza y aprendizaje.	[Asesora a las escuelas sobre estrategias pedagógico-didácticas que promuevan aprendizajes significativos y trayectorias escolares exitosas. [Brinda retroalimentación al trabajo de los equipos directivos. Identifica las escuelas que requieren mayor acompañamiento y diseña estrategias junto a los directivos. [Promueve la autoevaluación institucional de las escuelas a su cargo y la autoevaluación de la supervisión. [Promueve el uso pedagógico de las tecnologías digitales como potenciadoras de prácticas de enseñanza y de aprendizajes.

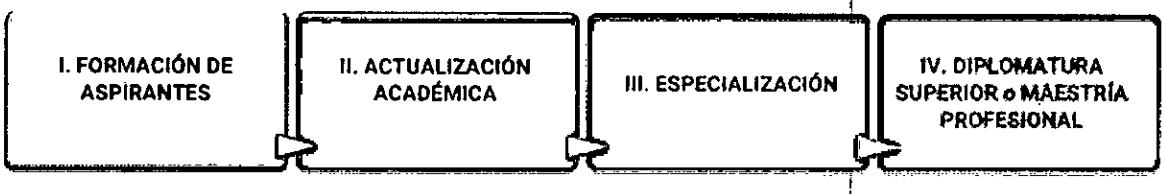
Desarrollo profesional	[Explora ejemplos de implementación de experiencias educativas innovadoras, nacionales e internacionales. [Reconoce experiencias interesantes a ser registradas y conoce estrategias de documentación. [Identifica dispositivos de reflexión y los aplica a su propia práctica.	[Planifica, junto a los equipos directivos, la implementación de experiencias significativas y/o innovadoras en las escuelas. [Documenta experiencias significativas e innovadoras y aprendizajes institucionales para la generación de conocimiento pedagógico. [Promueve la reflexión sobre la práctica entre los equipos directivos y junto a ellos identifica las necesidades de formación continua.
Comunidad educativa y contexto	[Identifica estrategias para generar participación democrática y un clima institucional positivo y de trabajo en equipo. Conoce estrategias de mediación. [Analiza estrategias de integración y participación de las familias en la vida institucional. [Valora la construcción de redes con diferentes actores y organizaciones, para potenciar el trabajo de las escuelas.	[Promueve y orienta a los equipos directivos en estrategias para generar participación democrática y un clima institucional positivo y de trabajo en equipo. Implementa estrategias de mediación para el abordaje de conflictos. [Asesora a los equipos directivos en estrategias de integración y participación de las familias en la vida institucional. [Construye redes entre actores sociales, instituciones educativas y organizaciones para potenciar el trabajo de las escuelas.

cv

4. Trayectos formativos

La propuesta presenta un itinerario de trayectos sucesivos que incluyen la formación para el acceso al cargo tanto para director como para supervisor y para quienes ya se encuentran en ejercicio de estos cargos.

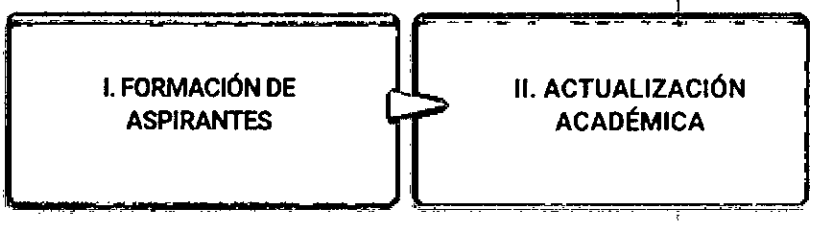
Para el caso de los equipos directivos se contempla un circuito con cuatro trayectos posibles y consecutivos tal como lo anticipa el siguiente gráfico:



Se inicia el circuito formativo con aquellos perfiles que aspiran a titularizar cargos mediante concursos de oposición y antecedentes profesionales. Continúa con una actualización académica, para directores o vicedirectores ya en ejercicio, que posibilita cursar una especialización posterior. Cumplido ese tramo, cada destinatario podrá optar por continuar con el crecimiento profesional en el rol a través de una diplomatura superior.

La propuesta de formación destinada a supervisores/inspectores escolares se compone de dos instancias. La primera aborda la formación profesional para aspirantes a cargos de supervisión e inspección escolar, mientras que la segunda instancia formativa se aboca a la formación de los supervisores que ya se encuentran en ejercicio del cargo.

Para los trayectos de postítulos docentes, deben ser los Institutos Superiores de Formación Docente designados por lada jurisdicción los responsables de la formación. En el caso de los posgrados universitarios, los Ministerios de Educación firmarán convenios con las universidades que ofrezcan dicha formación en el marco de los lineamientos federales acordados.



I. Formación de aspirantes

El artículo 67 de La Ley de Educación Nacional establece que los docentes tienen derecho "al acceso a los cargos por concurso de antecedentes y oposición, conforme a lo establecido en la legislación vigente para las instituciones de gestión estatal".

En la actualidad, más allá de este marco legal nacional, los procesos de acceso a los cargos de gestión escolar y de supervisión están regulados por los Estatutos del Docente de cada jurisdicción. Sin perjuicio de ello, se buscará plasmar los principios pedagógicos de la formación y se apuntará a desarrollar las actitudes y capacidades de los equipos directivos y de los supervisores

acordados federalmente. De esta manera, los aspirantes a titularizar cargos tratarán de modo teórico-práctico los contenidos que faciliten el desempeño profesional en la función directiva y de supervisión.

Se recomienda que la duración de este trayecto sea de al menos 80 horas reloj, aunque las provincias que así lo dispongan podrán desarrollar una formación de más larga duración para aspirantes a los cargos de gestión, que pueden llegar a ser incluso postítulos o posgrados universitarios.

II. Actualización Académica

Este trayecto formativo busca fortalecer actitudes y capacidades en los equipos directivos y supervisores/inspectores que son fundamentales para afrontar la complejidad en la gestión educativa.

Se partirá de un primer diagnóstico sobre los cuatro ejes temáticos que permita acordar objetivos y diseñar una planificación estratégica situacional. Durante la formación se los acompañará en los desafíos de su rol a través de grupos de práctica, espacios de trabajo que permitan mejorar y profundizar su liderazgo pedagógico a través de la implementación de herramientas de gestión.

La duración será de 200 horas reloj, con una cursada mínima de un ciclo lectivo para ambos perfiles. En el caso de los equipos directivos se otorgará una certificación de Actualización Académica en Gestión Educativa y en el caso de los supervisores/inspectores la certificación será la de Actualización Académica en Supervisión Educativa.

III. Especialización Superior o Especialización Universitaria [3]

El trayecto de Especialización Docente de Nivel Superior o Especialización Universitaria destinado a directivos, ahondará de manera espiralada en los ejes temáticos abarcados en la actualización académica, siendo requisito de ingreso haberla aprobado en un período anterior no mayor a 3 años. Caso contrario deberá presentarse una actividad para su revalidación.

Los destinatarios de la formación contarán con la posibilidad de destinar ciertos espacios de la formación a la profundización de algunos de los ejes temáticos elegidos por ellos en función de sus intereses personales y de las necesidades del contexto donde se desempeñan. Está modalidad permitirá alcanzar la institucionalización de las prácticas propuestas en el eje temático que hayan elegido trabajar y seguir desarrollando las capacidades de liderazgo con mayor complejidad.

La duración será de 400 horas reloj (que incluyen 200 horas de la actualización académica). Se otorgará el título de Especialista Docente de Nivel Superior en Gestión Educativa o Especialización Universitaria, según el tipo de institución que ofrezca la formación.

IV. Diplomatura Superior o Maestría Profesional[4]

[3] En el caso de las carreras de Especialización Universitaria deberán cumplir con las condiciones definidas por la RM 160/11, estar acreditadas por CONEAU y contar con su respectiva validez de título.

[4] En caso de que sea ofrecida por una universidad, la formación será de al menos 700 horas reloj y se otorgará el título de Maestría Profesional. En estos casos se deberá cumplir con las condiciones definidas por la RM 160/11, estar acreditadas por CONEAU y contar con su respectiva validez de título.

Esta instancia formativa profundiza en problemáticas específicas del ejercicio del rol y desafía al cursante a desempeños de mayor experticia profesional. Está destinada a directivos que hayan transitado y aprobado previamente la Especialización en un período anterior no mayor a 3 años.

Además será un requisito para su ingreso contar con un mínimo de cinco años en el desempeño de funciones directivas.

Se solicitará a los destinatarios el desarrollo de una propuesta de acompañamiento a otros equipos directivos en procesos de mejora para las instituciones que conducen. De este modo se procederá a profundizar los saberes y desempeños adquiridos y la labor sobre el rol del formador necesario para el trabajo con otros. Esto permitirá capitalizar los conocimientos que surgen del desarrollo profesional de los directivos a lo largo de los trayectos formativos. El foco estará puesto en el acompañamiento y la retroalimentación, de manera que se puedan elaborar las capacidades necesarias como formadores dentro del sistema educativo. La duración total de la Diplomatura Superior en Gestión Educativa es de 600 horas reloj.[5]

Dra. Cecilia Veleda
Directora Ejecutiva
Instituto Nacional de Formación Docente

[5] Incluyendo las 200 horas de la actualización académica y las 200 horas de la Especialización.