

**CURSO DE ASCENSO  
ASPIRANTES A TITULARIZAR CARGOS DE CONDUCCIÓN:  
TRAMO II**

**ÍNDICE**

	Página
Fundamentación	2
Propósitos y objetivos del curso	4
Contenidos	5
Organización de la propuesta	9
Instancias de evaluación	9
Bibliografía	10

## FUNDAMENTACIÓN

Quienes detentan cargos de conducción asumen una función que exige saberes y competencias indispensables para liderar una comunidad escolar que se comprometa con la mejora continua de los aprendizajes de sus estudiantes, para lo cual debe transmitir y compartir una visión clara de la escuela a la que aspiran, liderar la elaboración del proyecto que la concrete, involucrar a la comunidad en su implementación, promover el desarrollo profesional de sus docentes y acompañar y supervisar su desempeño. Generar las condiciones de posibilidad para que los docentes lleven a cabo la tarea de enseñar de manera efectiva, todo esto en un escenario de creciente complejidad. Más aún en nuestros días donde los escenarios educativos se encuentran atravesados por la pandemia, lo que desafía a los equipos de conducción a gestionar en un contexto de excepcionalidad y ser flexible a las demandas actuales.

Las investigaciones dan cuenta que el fortalecimiento del liderazgo pedagógico dentro de las escuelas se ha posicionado con fuerza en las políticas educativas a nivel mundial (Pont et al., 2008; Barber, Whelan & Clark, 2010) . Se ha demostrado que el liderazgo escolar representa la segunda variable, luego de la labor de los docentes, que influye sobre el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, K. et al., 2008). Como afirma Vaillant, “el liderazgo escolar se construye, y refiere a la facultad de orientar, entusiasmar y motivar a los estudiantes y a los docentes. Y estos procesos no son innatos sino que requieren de capacidades que pueden ser promovidas y desarrolladas mediante procesos de formación, de colaboración y de intercambio entre pares” (Elmore, 2008). Si sumamos a estas recomendaciones los resultados de experiencias internacionales exitosas que entienden el desarrollo directivo como una secuencia, resulta natural promover que estos procesos de formación estén enmarcados en una carrera directiva que favorezca la profesionalización de los equipos de conducción.

El plan de formación que propone Escuela de Maestros apunta a desarrollar saberes, habilidades y valores orientados hacia:

- la resolución de problemas complejos, de modo que logren encontrar relaciones entre las distintas áreas, sectores, niveles y tecnologías del sistema educativo, a fin de proponer soluciones creativas a los retos que se plantean en el actual contexto de excepcionalidad de las instituciones educativas.

- la adaptación y flexibilidad, considerando que las disrupciones serán cada vez más frecuentes y los límites cada vez más difusos, por lo que será crítica la capacidad de acomodar y normalizar los cambios.
- el desarrollo del pensamiento crítico y analítico, precisamente porque la creciente complejidad e interconexión de áreas demandará una mayor capacidad para interpretar datos de manera holística y estratégica.
- la innovación, la creatividad, la originalidad y la iniciativa, pues con el propósito de generar ideas y llegar a nuevas conclusiones, estas capacidades cobrarán valor frente a la estandarización que supone la automatización o burocratización de procesos.
- El manejo pertinente de la normativa para avalar, habilitar y acompañar las condiciones de posibilidad de las instituciones para llevar a cabo su tarea fundante que es la enseñanza, hoy enmarcada en la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Por ello, a lo largo de las últimas décadas, diversos sistemas escolares han tendido a redefinir el rol de los directivos escolares como un líder pedagógico que promueve el aprendizaje institucional, pensando las escuelas como espacios de aprendizaje para cada uno de sus actores, “como un lugar emocionalmente convocante e intelectualmente desafiante.” (Lila Pintos, 2019) Hacer una escuela en la que todos quieran estar, que haya disfrute, aprendizaje y producción colectiva de saber pedagógico.

Estas conclusiones refuerzan la necesidad de implementar una formación sólida, focalizada en los nuevos desafíos que implica la gestión de una institución educativa, siendo quien ocupa el rol directivo el responsable ineludible de generar las condiciones de posibilidad para que los docentes lleven a cabo la tarea de enseñar de manera efectiva, para garantizar aprendizajes significativos y exitosos de todos y cada uno de los niños y jóvenes que transitan nuestro sistema educativo. En la situación actual se plantea la necesidad de la priorización de los contenidos a enseñar y aprender, producto de la bimodalidad instaurada en las escuelas, que llegó para quedarse y resignificar los formatos de enseñanza y aprendizaje.

## PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DEL CURSO

Promovemos que los equipos de conducción sean agentes de cambio innovador, participativo y democrático que se orienta a la mejora continua de la escuela poniendo el foco en la gestión de las tareas vinculadas con el trabajo pedagógico.

El curso apunta a formar a futuros conductores capaces de:

- Crear las condiciones institucionales necesarias para que las escuelas se conviertan en espacios de aprendizaje significativo, garantizando la educación para todos en el contexto actual de excepcionalidad.
- Diagnosticar la situación de la escuela a partir de evidencias cuantitativas y cualitativas y diseñar estrategias de intervención para la mejora escolar.
- Construir colaborativamente el Proyecto Institucional.
- Definir y comunicar el Proyecto Escuela para que todos se sientan comprometidos y convocados a participar, buscando las posibilidades de su implementación en contextos de pandemia.
- Orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Conformar equipos de trabajo y promover el trabajo colaborativo.
- Asegurar la inclusión educativa y la continuidad de las trayectorias escolares.
- Desarrollar un clima escolar que promueva experiencias para aprender a vivir con otros, un autoconcepto positivo y condiciones adecuadas para enseñar y aprender.
- Desarrollar estrategias efectivas de comunicación.
- Alentar la conformación de comunidades de aprendizaje y redes que promueven la generación de saber pedagógico para la mejora escolar y la gestión.
- Leer, contextualizar y aplicar la normativa para generar las condiciones necesarias para la gobernanza de las instituciones.

## CONTENIDOS

### Desarrollo estratégico de la institución educativa.

#### **Módulo 1 | Visión Institucional ¿Qué debemos saber para comprender y para gestionar hoy nuestras escuelas?**

La escuela en el contexto de profundas transformaciones socioeconómicas y culturales. Los desafíos de la educación de hoy. Compromiso con la mejora de los aprendizajes.

La escuela actual en su nuevo formato: la bimodalidad. ¿Cómo procesa la escuela la diversidad/la otredad/lo social?

La escuela como espacio público: integración e inclusión y equidad. Construcción y comunicación de la visión de la escuela como posibilidad de mejora continua.

Las políticas públicas educativas nacionales y jurisdiccionales que garantizan la justicia educativa. Alcances y herramientas. El director como gestor de la política educativa.

#### **Módulo 2 | ¿Cómo nos hacemos cargo del cargo? Pensar la gestión.**

La gestión del personal de conducción: hacia la construcción de “liderazgos transformadores”. El líder como el “diseñador de contextos fértiles” y constructor de equipos de trabajo.

Gestionar consensos con los diferentes actores de la escuela. Las reuniones de equipo y su organización.

La planificación estratégica y el uso de indicadores para la mejora de los aprendizajes.

#### **Módulo 3 | Construcción e implementación del proyecto escuela.**

El Proyecto Escuela en articulación con el Proyecto Distrital y en función del contexto institucional como herramienta para el gobierno de lo escolar. El liderazgo del equipo de conducción en la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Escuela. El Proyecto Escuela como herramienta para la mejora escolar. La visión estratégica de mediano y largo plazo. Trabajo participativo. Planificación estratégico- situacional. Planificación estratégica: corto, mediano y largo plazo. Planificación estratégica de recursos y programas. Importancia del diseño del Proyecto basado en problemas. Desnaturalización de situaciones que representan un obstáculo para los procesos de enseñanza y aprendizaje. El

aprendizaje institucional.

#### **Módulo 4 | Interrelación y articulación con otros actores**

Desarrollo del pensamiento estratégico desde la mirada del rol. Creación de comunidades de aprendizaje y de redes de colaboración. Transmisión de información de manera oral y escrita. Canales de comunicación: verbal, no verbal, para verbal y el contexto (dispositivos digitales y analógicos)

Los roles docentes y el marco normativo que los regula.

#### **Módulo 5 | Reflexión sobre las normas y su aplicación. ¿Cómo habilita y protege la norma?**

El marco normativo que regula el sistema educativo. Comprensión de la norma como una red que sostiene y protege al sistema y a sus actores.

Funciones y obligaciones del rol del directivo de acuerdo con la especificidad del nivel.

Formación de criterio para encuadrar los hechos dentro de la normativa vigente.

La vulneración de derechos y el papel de la escuela en la detección y protección de los menores. El accionar del directivo ante la vulneración de derechos.

Los protocolos de aplicación para el abordaje de situaciones problemáticas.

El acoso, maltrato laboral y la discriminación en el ámbito laboral. Los miembros del equipo de conducción frente a una denuncia.

La gestión patrimonial de la escuela y las responsabilidades del directivo en relación con los bienes escolares. Cooperadoras, comedores, caja chica.

Sumarios y sanciones: el rol del directivo en relación con el pedido de sumario y como aplicador de sanciones.

Responsabilidades del directivo en relación con las condiciones edilicias y de seguridad del edificio escolar. No pasa nada,... hasta que pasa: evitar minimizar los riesgos de siniestros en la institución.

*Acompañamiento al proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación.*

#### **Módulo 6 | Construcción de condiciones institucionales para la mejora de los aprendizajes**

La construcción de acuerdos institucionales sobre los modos de enseñar, aprender y evaluar.

Registro de acuerdos institucionales y su validez frente a las normas.

La confianza y la protección como claves para la mejora en los aprendizajes

El asesoramiento para el trabajo con la diversidad en el aula.

Habilidades necesarias para la implementación de formatos flexibles. La regulación emocional y el aprendizaje.

El acompañamiento pedagógico y el desarrollo profesional de los docentes.

### **Módulo 7 | ¿Cómo gestiona el currículum en su escuela?**

La gestión del currículum en la escuela. Liderar al equipo docente en la búsqueda de la justicia curricular. Centralidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el trabajo escolar. Priorización de contenidos en el formato escolar de la bimodalidad.

Hacia la comprensión de los sujetos. Pluralidad de trayectorias escolares, teóricas y reales. El trabajo con niños, niñas, jóvenes, adolescentes: estrategias y tareas en acción.

El diseño de entornos de aprendizaje. Las nuevas corrientes científicas (neovygotzkyanos, neopiagetianos) y los aportes de las neurociencias. Diseño universal de aprendizaje (DUA) como modelo de enseñanza que se funda en el principio de “aprender a aprender”. Evaluación y retroalimentación formativa. El aprendizaje de los alumnos como la evidencia de los procesos de mejora institucional. El asesoramiento. Las herramientas privilegiadas de la gestión pedagógica: La observación. Retroalimentación formativa. Asesoramiento pedagógico. La autoevaluación.

### **Módulo 8 | Apropriación de Diseño y de la gestión curricular. El proyecto de la escuela. ¿Cómo hacerlo realidad?**

Construcción del Proyecto Escuela. Diseño y gestión de estrategias para la mejora de los aprendizajes. El Proyecto Escuela en articulación con el Proyecto Distrital/Regional y en función del contexto como herramienta para el gobierno de lo escolar. La mirada sobre los aprendizajes y las propuestas de enseñanza. Construcción de variables e indicadores que permiten obtener información y analizarla. Relevamiento de información empírica: técnicas y herramientas para información cuantitativa y cualitativa. Triangulación.

Apropriación del diseño curricular del nivel. Asesoramiento pedagógico para la apropiación del diseño curricular y los contenidos priorizados.



Construcción de la comunidad educativa y vínculos con el contexto.

**Módulo 9 | Promoción de climas que colaboren con la mejor de los aprendizajes**

La comunicación. La escucha atenta activa como base de la estrategia conversacional. La comunicación como fenómeno emocional. La empatía: clave para comunicarse con los otros. La empatía como vivencia del lugar del otro que comunica.

El clima en la escuela como clave para la mejora en los aprendizajes. El bienestar en la escuela y su incidencia en el aprendizaje. La importancia de las altas expectativas. Construcción de confianza.

Estamentos de participación de docentes, alumnos y familias. Análisis y aplicación del reglamento de convivencia y la normativa vigente. Formación del consejo. Funciones, alcances, roles. Conformación de equipos docentes promotores de bienestar.

**Módulo 10 | Abordaje de problemas y conflictos escolares**

El manejo de situaciones adversas en la escuela. Ruidos e interferencias en las relaciones interpersonales. Tensiones y búsqueda de soluciones. Comunicación positiva. Sustentos de la toma de decisiones. La comunicación asertiva como estrategia de intervención en el clima institucional. Criterios para la acción.

La empatía como forma de abordar los problemas y conflictos.

Generación de climas que potencien los aprendizajes y promuevan convivencias armoniosas. Técnicas y abordajes para resolución de problemas.

**Módulo 11 | Tejiendo redes comunitarias**

Creación de comunidades de aprendizaje y de redes de colaboración. La escuela como una red entramada con otras escuelas. La escuela y su relación con la familia, alumnos, exalumnos y otros miembros de la comunidad.

Relación de la institución educativa con organizaciones estatales, municipales, civiles. Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. La reconfiguración de los vínculos con la familia.

Explicitación y análisis de prejuicios y preconceptos.

La escuela como el lugar que aloja a los niños y sus familias. Las condiciones institucionales que promueven la participación de las familias. Límites y alcances del trabajo en red con otras organizaciones de la comunidad.

## **ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

El curso tendrá una modalidad virtual y estará compuesto por:

- 16 encuentros sincrónicos
- Actividades asincrónicas tutoradas en campus virtual
- Trabajo autónomo.

## **EVALUACIÓN**

Para la aprobación del Tramo II del curso de ascenso para cargos de Conducción, se tienen que cumplimentar las siguientes instancias y requisitos:

- Elaborar y aprobar de un proyecto final
- Realizar las actividades asincrónicas que relacionan el marco teórico con el trabajo en el campo.
- Aprobar un examen teórico.
- Cumplir con un mínimo de OCHENTA POR CIENTO (80%) de asistencia a los encuentros sincrónicos, con la realización de las tareas asincrónicas asignadas en el Campus Virtual de la DGESM y con las obligaciones académicas fijadas en el presente programa.

**BIBLIOGRAFÍA**

Anijovich, R., Capelletti, G., Mora, S., & Sabelli, M. J. (2009). *Transitar la formación pedagógica. Dispositivos y estrategias*. Paidós. -

Antúnez, M. S. (2012). *Una brújula para la dirección escolar: orientaciones para la mejora*. Somos Maestr@s.

Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). *Capturing the leadership premium*. Mckinsey & Company. [t.ly/RSmj](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Leadership/Leadership-Premium/Leadership-Premium-Report.pdf)

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Noveduc.

Bolívar Botía, A. (2010). *Dirección pedagógica un liderazgo centrado en el aprendizaje* (M. A. Manzanares Moya, Compiler). Wolters Kluwer.

Diker, G. (2009). *¿Qué hay de nuevo en las nuevas infancias?* Biblioteca Nacional.

Elmore, R. F. (2008). *Leadership as the practice of improvement*. OECD. [https://www.oecd-ilibrary.org/education/improving-school-leadership/leadership-as-the-practice-of-improvement\\_9789264039551-4-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/improving-school-leadership/leadership-as-the-practice-of-improvement_9789264039551-4-en)

Fullan, M. (2016). *La Dirección Escolar. Tres Claves Para Maximizar su Impacto*. Morata.

Gairín Sallán, J., & Castro Ceacero, D. (2011). *Competencias para el ejercicio de la Dirección de Instituciones Educativas*. Santillana.

Harf, R., & Azzerboni, D. R. (2014). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa Un diálogo entre supervisores y directivos*. Noveduc.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (n.d.). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. [https://www.researchgate.net/publication/251888122\\_Seven\\_Strong\\_Claims\\_about\\_Successful\\_School\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership)

Ministerio de Educación de la Nación. (2010). *La generación de condiciones institucionales para la enseñanza*.

Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. (2010). *Ministerio de Educación de*

la Ciudad de Buenos Aires.

Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. (2011). Claves para la práctica docente en la Ciudad de Buenos Aires.

Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. (2008). Orientaciones para la elaboración del Proyecto Escuela. Escuelas.

Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. (2009). La evaluación formativa.

Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. (2009). Orientaciones para el seguimiento del Proyecto Escuela.

Representación de la UNESCO en Perú. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. UNESCO en Perú.

Nicastro, S. (2017). Trabajar en la escuela. Homo Sapiens.

Nicastro, S., & Andreozzi, M. (2003). El asesoramiento pedagógico en acción. La novela del asesor. Paidós.

Pastor, C. A. (2018). Diseño Universal para el Aprendizaje: Educación para todos y prácticas de Enseñanza Inclusivas. Morata.

Pinto, L. (2019). Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo xxi. Fundación Santillna.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Mejorar el liderazgo escolar. OCDE. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

Romero, C. (2008). Hacer de una escuela, una buena escuela. Aique.

Senge, P. (2006). La quinta disciplina : Escuelas que aprenden. Norma.

Teixeido Saballs, J. (2008). Competencias profesionales de los directivos escolares: identificación y desarrollo. Congreso Internacional de Organización de Instituciones Educativas. [http://www.joanteixido.org/doc/comp\\_direct/Identificacion\\_CIOIE.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/Identificacion_CIOIE.pdf)

Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. UNESCO.

Weinstein, J., & Hernández, M. (2015). ¿Un centro nacional de liderazgo para Chile? Antecedentes para su diseño. Espacio Público.

Wilson, D. (2011). La retroalimentación a través de la Pirámide (P. León Agosti, C. Hazelwood, & M. X. Barrera, Trans.). Universidad de la Sabana.

Yturalde, E. (2007). El aprendizaje experiencial.  
<https://www.aprendizajeexperiencial.com/>



G O B I E R N O D E L A C I U D A D D E B U E N O S A I R E S  
"2021 - Año del Bicentenario de la Universidad de Buenos Aires"

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:**

Buenos Aires,

**Referencia:** EX-2021-13233204-GCABA-DGESM. s/ Dejar sin efecto la Disposición N° 17-GCABA-DGESM/19 – Aprobar “Reglamento del Curso de Ascenso (CA) dictado por la Dirección General Escuela de Maestros”.-

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 13 pagina/s.