

## 1. MARCO GENERAL

El sistema educativo es un todo formado por niveles y modalidades que, a partir de la Ley Nacional 26206/07 (LEN), pone en el centro el derecho a la educación de todos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, al mismo tiempo que revaloriza el lugar de la formación permanente y continua de los docentes que lo llevan adelante.

Tal como lo establecen la Ley Nacional N° 26206/07 y la Ley Provincial N° 2945 la educación se concibe como un derecho y bien público, y establecen la responsabilidad del Estado Nacional y Provincial de asegurar, proveer y garantizar una educación pública y gratuita. A su vez, establecen las bases para el ejercicio de la profesión docente y las responsabilidades del Estado en relación con la educación y la profesionalización docente, situación que solo es factible con instancias de formación *per se*. Por lo tanto, para asegurar el cumplimiento de la normativa resulta imprescindible la institucionalización de un sistema de concursos de antecedentes y oposición, que legitime un orden de mérito para la ocupación de cargos directivos y supervisivos y asegure la estabilidad en el puesto, además de jerarquizar la carrera docente. En este marco, el Concurso de Títulos, Antecedentes y Oposición ha de constituirse en un trayecto de formación que favorezca y posibilite la profesionalización de la función del equipo de gobierno de las instituciones educativas.

El sistema de concursos, en complementariedad con la formación y actualización académica, democratiza el acceso a los cargos, jerarquizándolos y legitimándolos; y colabora en la institucionalización de los proyectos educativos. De esta manera aportan al vínculo entre el saber de la práctica en territorio con los conocimientos que provienen de la academia pedagógico, didáctico y curricular permitiendo avanzar en nuevas herramientas de trabajo, estrategias de intervención y asesoramiento situados de los equipos en cada institución.

En este sentido, se propone promover el fortalecimiento de la gestión institucional a partir de la construcción de saberes para el ejercicio del gobierno escolar que colaboren en el desarrollo de habilidades para gobernar democrática y participativamente favoreciendo la mejora de las prácticas educativas.

Gobernar una institución escolar implica un proceso de construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Para esto es imprescindible contar con un saber específico para comprender e intervenir en la escena educativa asumiendo la responsabilidad en la toma de decisiones.

Resulta imperioso que la mejora de la enseñanza ocupe la centralidad de la tarea de los equipos de gobierno escolar y territorial, al mismo tiempo que las acciones que llevan adelante puedan problematizarse de manera integral en clave de reflexión sobre la práctica y construcción de saberes colectivos en el proceso de formación. El acompañamiento de propuestas para la preparación de quienes participarán en el Concurso de ascenso de jerarquía debería contar con dispositivos sólidos, dinámicos, inclusores y situados en contexto político pedagógico socio comunitario y territorial que vehiculicen la co-formación entre los participantes, jurados y quienes aporten en la implementación de este concurso, desde el paradigma de la complejidad. Desde esta perspectiva, se pretende que el trayecto formativo profundice el grado de compromiso y motivación sustentado en los actuales paradigmas y marcos teóricos referidos a los procesos de enseñanza, aprendizaje, evaluación, inclusión, metodologías y estrategias pedagógicas y didácticas, planes estratégicos situacionales, modelos organizativos y de gestión.

Es por eso que, desde el CPE se concibe a los concursos de ascenso en doble vía: de formación y de antecedentes y oposición.

## 2. PROPÓSITOS DE LOS CONCURSOS DE ASCENSO

2.1. Jerarquizar el trabajo de los equipos de conducción con un concurso que recupere la trayectoria y la práctica individual y colectiva, al mismo tiempo que conceptualice los aspectos nodales de la práctica educativa, entendiendo la educación como Derecho Social.

2.2. Posicionar a las/los concursantes como agentes claves para el diseño de políticas educativas institucionales, con mirada integral del sistema educativo.

2.3. Comprender la responsabilidad como autoridad de gobierno de garantizar el acceso, la permanencia, el aprendizaje y egreso de los/as estudiantes.

2.4. Construir “lo común” y “lo específico” en el trabajo colaborativo de los diferentes componentes del gobierno escolar y una articulación territorial.

2.5. Retomar la importancia de las dimensiones que involucran el trabajo de los equipos directivos y supervisivos como asesores, acompañantes y cogestores de las instituciones educativas en el territorio.

2.6. Fortalecer y/o Recuperar la centralidad de la enseñanza como función primordial de las instituciones educativas.

2.7. Adquirir y desarrollar herramientas para la construcción colectiva y democrática del plan estratégico situacional en clave pedagógica.

2.8. Modelizar el trabajo con otros/as, en pos de promover una articulación genuina y necesaria, entre niveles y modalidades.

2.7. Establecer pautas claras y transparentes en una propuesta de concurso de antecedentes y oposición para todos los cargos directivos y de supervisión, para democratizar los ascensos de jerarquía y conferirle estabilidad a los roles que se asuman.

### **3. EJES DEL CONCURSO:**

*3.1. La dimensión política, filosófica e histórica del trabajo de los equipos de conducción y supervisión.*

Como práctica social y cultural la educación está intrínsecamente ligada a la esfera político-filosófica. Desde su concepción a lo largo de la historia hasta su implementación y evaluación, la educación refleja y reproduce las estructuras de poder y las ideologías presentes en la sociedad. En este marco, este dispositivo de formación fortalece el paradigma de transformación de educación sosteniéndola como derecho. Para esto se propone el análisis de las concepciones que lo sustentan entendiendo al/la directora/a como protagonista clave de la política educativa.

Orígenes del sistema educativo argentino y neuquino.

Las funciones de conducción desde una perspectiva histórica y política del gobierno y la gestión.

Diferencias entre concebir la educación como un privilegio, en un contexto meritocrático, y considerarla un derecho social, especialmente a partir de la sanción de la Ley de Educación Nacional (LEN) 26.206/06. A través de una confrontación crítica entre la Ley 1420, la Ley Federal de Educación y la LEN.

Destacar el papel transformador de los equipos directivos y supervisivos en cuanto a la garantía de los derechos establecidos, especialmente en el marco de la ampliación de la obligatoriedad de los niveles educativos y la inclusión de modalidades transversales.

Analizar y dimensionar la implicancia de un sistema educativo que contempla tres niveles obligatorios y modalidades transversales, así como el impacto de estas condiciones, en el gobierno y gestión de los proyectos escolares.

La tarea de los equipos directivos y supervisivos de llevar la acción estatal educativa al territorio, en un contexto de tensión con las garantías que debe ofrecer el Estado.

La Integración de las modalidades del Sistema y los niveles, así como los temas Transversales en los Proyectos Educativos.

#### 3.1.1. Bibliografía orientadora:

- Connel, R. (1997). *Escuela y justicia social*. Morata.
- De Alba, A. (1998). *Currículum: crisis, mito y perspectivas*. Miño y Dávila.
- Moschetti, M. (2024). *Tendencias de privatización educativa en América Latina*. IEAL
- Reygadas, L. (2001). *Las redes de desigualdad: un enfoque multicausal*. UNAM
- Ruiz, G. (2023). *Reformas educativas en un Estado Federal*. Miño y Dávila.
- Agregar bibliografía sobre temas transversales

#### 3.2. La dimensión técnica/administrativa y normativa del trabajo de los equipos de conducción y supervisión

La dimensión normativa en el campo educativo se configura como un pilar fundamental que orienta y regula la práctica docente, la organización institucional y el desarrollo curricular. Se propone una comprensión ampliada de la normativa educativa, conceptualizándola como una construcción que define tanto límites como posibilidades, enraizada en las necesidades del sistema educativo y las concepciones estatales, con el objetivo de ampliar los derechos de todos los actores involucrados. Esta dimensión se constituye en un elemento esencial del campo educativo ya que ordena la vida institucional y colabora en la toma de decisiones que contribuyan a garantizar el derecho a la educación.

Se aboga por una gestión situada en la normativa, cuya aplicación sea de manera contextualizada, dinámica y flexible para abordar desafíos institucionales y territoriales. Se sostiene la aplicación práctica de esta normativa, subrayando la capacidad para usarla efectivamente en la resolución de situaciones concretas y en el acompañamiento de instituciones en los niveles y modalidades. Este enfoque integral fortalece la práctica educativa, promoviendo un sistema que respete y fomente la diversidad y la inclusión.

#### 3.2.1. Bibliografía Orientadora:

- Diseños y documentos curriculares de la Provincia.
- Resoluciones del CPE de Neuquén y del CFE.
- Sánchez, S. y Zorzoli, N. (2022). *Cómo concursar cargos directivos y de supervisión*. Novedades Educativas.

#### 3.3. La dimensión de gobierno escolar del trabajo de los equipos de conducción y supervisión.

La tarea central de la autoridad de gobierno es llevar adelante la gestión de la institución escolar. Desde esta perspectiva se entiende la gestión como un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, el diseño y la evaluación del quehacer educativo. Es necesario reflexionar acerca del aspecto político de la gestión y en este sentido entender la tarea del/a director/a como una propuesta política pedagógica de carácter colectivo y democrático. Implica tejer entramados para crear condiciones para que todos/as los/as estudiantes estén en la escuela aprendiendo.

Esta dimensión propone revisar el gobierno y la gestión escolar como dimensiones centrales del trabajo supervisivo y de los equipos de conducción de las escuelas; situándolos en clave pedagógica, didáctica y curricular. Este aspecto se construye en la legitimidad, el diálogo, democracia y participación institucional. La conducción se concibe como un proceso de escucha sistemática, análisis de información y construcción colectiva.

Se problematizan conceptos como conducir, asesorar o gobernar, en clave pedagógica, y a asumirse como profesionales expertos que median, orientan y acompañan en la vida institucional. El gobierno escolar, en este sentido, se configura como un trabajo reflexivo y compartido que favorece la transformación educativa y la construcción de proyectos institucionales situados.

#### 3.3.1. Bibliografía Orientadora:

- Brener, G. (2019). *La gestión escolar: El desafío de crear contextos para hacer y estar bien*. Homosapiens.
- Frigerio, G. (2004). De la gestión al gobierno de lo escolar. Entrevista en *Novedades Educativas* N°159, Marzo 2004.
- Harf, R.; Azzerboni, D. R.; Zorzoli, N.; y Sánchez, S. (2021). *Otra gestión para otra enseñanza. 50 iniciativas*. Noveduc.
- Lewkowicz, I. (2004). *Pensar sin Estado: La subjetividad en la era de la fluidez*. Paidós.
- Meirieu, P. (1998). *Frankenstein educador*. Laertes
- Sennet, R. (1982). *La autoridad*. Alianza Editorial, Madrid.
- Nicastro, S. (2020). *Trabajar en la escuela. Análisis de prácticas y de experiencias de formación*. Homo Sapiens.

#### 3.4. La dimensión didáctica, pedagógica y curricular del trabajo de los equipos de conducción y supervisión.

La escuela es la institución social de los procesos educativos comprendidos por la circulación, la recreación y la apropiación de saberes que constituyen la trama de la cultura de una sociedad determinada, asume la responsabilidad de garantizar determinados aprendizajes comunes a todos/as los/as estudiantes. En este marco, la tarea del equipo de gobierno se centra en la intervención para orientar y organizar las prácticas de enseñanza en función de promover los aprendizajes. Esto implica pensar el currículum y la escena del aula como último nivel de concreción. Asimismo, requiere promover construcción de los aprendizajes y procesos de evaluación de estos, a través de las prácticas de enseñanza y de la institución misma.

Esta organización de los contenidos brinda la posibilidad de tejer diversos entramados. Se pretende, de esta manera, que este proceso les resulte útil y facilitador

para la construcción de conocimiento para el ejercicio del rol. En este sentido, se hace necesario trabajar articuladamente los diferentes saberes que exige la práctica ya que un directivo debe asumir situaciones de:

- Gobernar comprendiendo las necesidades del contexto, concibiendo a la institución escolar como transmisora de cultura y generadora de conocimientos.
- Conformar equipos de trabajo democráticos liderando procesos de toma de decisiones de manera participativa.
- Diseñar colectivamente planes estratégicos situacionales con centralidad en la enseñanza.
- Comprender el entramado de relaciones complejas, multidimensionales y multiculturales, que inciden sobre las subjetividades de docentes, en estudiantes y comunidad educativa.
- Mantener una actitud atenta para observar la institución que gobierna y reflexionar para interpretar la realidad y actuar en consecuencia.
- Reconocer la diversidad como valor construyendo una mirada abierta y crítica desde una postura constructiva y solidaria.
- Asegurar la centralidad pedagógica de las prácticas institucionales, donde cuidar y enseñar constituyan premisas inseparables, donde el diálogo y la confianza en las posibilidades y capacidades de todos/as los/as niños/as inviten a construir igualdad.

Se propone el abordaje desde un enfoque que permita recuperar lo importante en términos del trabajo de los equipos de conducción y supervisión. Se reconoce que “lo urgente” desplaza a “lo importante” en las tareas cotidianas y es necesario recuperar la centralidad de la enseñanza desde el lugar del asesoramiento y acompañamiento de los proyectos educativos. Es necesario volver a posicionar a la conducción como cogeneradora y garante de política educativa y como docente especializado en su área. Se busca reconfigurar el (PES) como una herramienta esencial para la gestión pedagógica en el territorio y en la institución, priorizando lo pedagógico, didáctico y curricular reconociendo y valorando las transformaciones que ocurren en los contextos territoriales, institucionales y áulicos.

#### 3.4.1. Bibliografía Orientadora

- Greco, M.B. (2012) *Sobre los dispositivos y la intervención institucional. Algunas recomendaciones*. Material producido por María Beatriz Greco en el marco del *Ciclo semipresencial para directivos de Institutos de Formación Docente*. INFD
- Krichesky, G. E. (2024) Seis puertas de entrada para la tarea de dirigir una escuela. *Revista. Novedades Educativas* N° 396.
- Morandi, G., & Gallo, L. (2018). Entrevista a Paula Sibilia. Subjetividades contemporáneas y formación universitaria. Rupturas y encuentros. *Trayectorias Universitarias*, 4(7), 113-123.
- Pérez, M. E. (2023). Efectos de la supervisión escolar sobre la calidad educativa en primaria y secundaria. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 25, e16, 1-14. <https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e16.4538>
- Poggi, M. (Comp.). (1995). *Apuntes y aportes para la gestión curricular*. Kapelusz.

#### 3.5. La dimensión del cuidado de las trayectorias educativas de los estudiantes y la articulación intra e interniveles del trabajo de los equipos de conducción y supervisión

Cuidado de las trayectorias educativas de los estudiantes desde el trabajo de los equipos de conducción y supervisión. Partiendo de la premisa de que la escuela debe adaptarse a las singularidades y no a la inversa, se propone una transformación de la mirada de los equipos de gobierno, que tiendan a particularizar a los sujetos y alojarlos en las instituciones educativas. Visibilizar y acompañar las singularidades para lograr trayectorias completas y de calidad implica mirar una propuesta institucional que ponga atención en quienes están en ellas para que no solo accedan sino que también permanezcan y egresen habiendo aprendido. Es primordial construir una semblanza de los equipos que fomente la inclusión y la diversidad, eliminando las barreras que impiden el acceso, la permanencia y el egreso de los estudiantes. Se enfatiza que este proceso debe ser una construcción colectiva y un trabajo en equipo, donde la asesoría pedagógica sea la herramienta principal para que las escuelas generen propuestas y agrupamientos flexibles que garanticen trayectorias educativas reales y continuas para todos y todas, respetando las particularidades culturales y sociales, como la interculturalidad.

#### 3.5.1. Bibliografía Orientadora:

- Aisencang, L. Bendersky y P. Maddonni (Comps.). (2015). *Entre líneas y entre Tiempos. El trabajo con las trayectorias escolares*. Novedades Educativas.
- Angulo Rasco, J. F. (2016). Las justicias de la Escuela Pública. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 30(1), 37-47. Asociación Universitaria de Formación del Profesorado.
- Maddonni, P. (2017). *El estigma del fracaso escolar*. Aique.
- Punta, T. (2025). *Cielo: Señales de vida: Una bitácora de escuela*. Lugar.
- Terigi, F. (2024). Si las aulas han sido siempre heterogéneas, ¿cuál es el problema para la enseñanza? Análisis de las Prácticas: *Revista sobre formación y ejercicio profesional docente*, (3), 9-26.

#### 3.6. La dimensión comunitaria, de convivencia y mediación escolar del trabajo de los equipos de conducción y supervisión.

Gestión de la convivencia democrática y la participación como objeto de enseñanza y de construcción colectiva. Desde el enfoque de problematización- conceptualización se prioriza el trabajo vincular y de visibilización de conflictos como puerta de entrada a la mirada colaborativa del clima institucional. Cuidado de las trayectorias educativas de los estudiantes, a través de la promoción de la convivencia democrática y la participación desde la gestión de los equipos de gobierno y asesoramiento. Se busca que la escuela se consolide como un espacio para la construcción de una cultura solidaria y basada en la justicia social, donde los conflictos se aborden desde la reflexión y la reparación, y no desde una lógica meramente punitivista. Reconocimiento de que todos los miembros de la comunidad educativa son sujetos de derecho, construyendo espacios de diálogo como base para el alcance de consensos y la resolución de conflictos, reconociendo la normativa y los protocolos de intervención ante situaciones críticas, siempre con un enfoque pedagógico y participativo.

#### 3.6.1. Bibliografía Orientadora:

- Ceccini, M. R. y Montoya, C. A. (Coords.). (2018). *Niñez en movimiento*. CICCUS.

- Greco M. B. y Campelo A. (2024) *Conflictividad y escuela. Pensar los espacios de la intervención en la convivencia institucional*. Homo Sapiens Ediciones
- Krichesky, M. (2006). *Escuela y comunidad: Desafíos para la inclusión educativa*. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- Santillán, L. y Cerletti, L. (2011). Familias y escuelas: repensando la relación desde el campo de la Antropología y la Educación. *Boletín de Antropología y Educación*, 2(3), 7-16.
- Siede, I. A. (2007). *La educación política: Ensayos sobre ética y ciudadanía en la escuela*. Paidós.
- Siede, I. A. (2017). *Entre familias y escuelas: Alternativas de una relación compleja*. Paidós.

### 3.7. La dimensión de la Evaluación Educativa: Evaluación y autoevaluación institucional. La acreditación y evaluación del trabajo de los equipos de conducción y supervisión

Consideramos la evaluación como inherente de la dimensión gobierno escolar y trabajo de los equipos directivos.

La evaluación educativa desde una perspectiva integral de gestión y gobierno institucional y territorial. Se estructura en cuatro ejes: la evaluación institucional como acción política, el encuadre de la evaluación con criterios claros y la posición del supervisor, la institución como objeto de estudio analizando las subjetividades de sus integrantes, y el proyecto institucional junto a la autoevaluación como procesos de construcción colectiva. El objetivo es ofrecer herramientas para comprender y aplicar la evaluación como un dispositivo crítico que impacta las prácticas y los resultados, promoviendo la participación y la problematización de la realidad educativa.

#### 3.7.1. Bibliografía Sugerida:

- Alcain, J. (2020). *La construcción de problemas compartidos en educación ciudadana*. Paidós
- Bourdieu, P. (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo XXI.
- Elichiry, N. (2023). *La evaluación como eje estratégico transversal: Construcción de conocimientos y procesos de apropiación. Proyectos institucionales y evaluación cualitativa*. Noveduc.
- Foucault, M. (1983). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo XXI.
- Frigerio, G. (2004). De la gestión al gobierno de lo escolar. *Novedades educativas*, 16(159), 6-9.
- Nicastro, S. (2014). *Trabajar en la escuela: Análisis de prácticas y de experiencias de formación*. Homosapiens
- Spakowsky, E. (2021). *La evaluación institucional*. Homo Sapiens.

### 3.8. La modalidad EPJA en el sistema educativo neuquino.

Pensar hoy en el sujeto que participa en la Educación para Jóvenes y Adultos implica focalizar la mirada no sólo en lo pedagógico, sino también en las situaciones socio-culturales que inciden en el ámbito de sus relaciones, contextos situacionales y derechos.

Por cual, la particularidad y diversidad del sujeto que aprende en nuestra Modalidad demanda un docente que, en un marco económico, cultural y social determinado, pueda guiar a este estudiante a través de prácticas reflexivas para que oriente sus acciones hacia experiencias de vida constructoras de ciudadanía.

Reconocer la diversidad significa ofrecer a los estudiantes de sectores rurales, urbano-marginales, personas con discapacidad, adolescentes y adultos con trayectorias educativas discontinuas, una educación que valore las diferencias, procure alternativas para superar las desigualdades y evite la homogeneización.

Abordar al sujeto es en primer lugar, contextualizarlo en el tiempo histórico, social y cultural en el que se desarrolla. Es también ubicarlo en una Unidad Educativa, atravesada institucionalmente y en una situación de aprendizaje sistemático. En este sentido, participa de un vínculo que lo conecta con su entorno familiar y social, con el docente y el conocimiento que se construye mutuamente.

#### 3.8.1. Bibliografía Sugerida:

- Ademar Ferreira, H. (2012). *Educación de jóvenes y adultos: políticas, sujetos y contextos. Aportes para enriquecer el debate en el campo de la educación permanente*. Noveduc.
- Brusilovsky, S.; Cabrera, M. E. (2006). *Educación escolar de adultos. Una identidad en construcción*. Noveduc.
- Rodríguez, L. M. (2015). *Paulo Freire: Una biografía Intelectual. Surgimiento y maduración de la pedagogía del oprimido*. Colihue.
- Resoluciones y Disposiciones del CPE.
- Res CFE 118-2010.
- Res CFE 308/16, Criterios de orientación para la articulación entre Formación Profesional – Educación Permanente de Jóvenes y Adultos.
- Res CFE N° 254/15, Marcos de Referencia para la Modalidad de Educación Permanente de Jóvenes y Adultos – Lineamientos para la construcción de diseños y/o planes de estudio jurisdiccionales.
- Res CFE N°490/25, Educación Permanente de Jóvenes y Adultos. Lineamientos para el Reconocimiento y Acreditación de Saberes construidos en las experiencias de la vida.



Provincia del Neuquén  
2025 - 70° Aniversario de la Provincialización del Neuquén. Octubre, Mes de la Concientización y las  
Acciones para la Inclusión Plena

### **Hoja Adicional de Firmas**

**Número:**

**Referencia:** Concurso Directivo- Modalidad Adultos - Anexo II

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 8 pagina/s.