

## **1. Marco General: El sistema educativo y la profesionalización docente**

El sistema educativo, estructurado en niveles y modalidades, se fundamenta en la Ley Nacional de Educación N.º 26.206/07 y la Ley Provincial N.º 2945. Ambas normativas conciben la educación como un derecho y un bien público, estableciendo la responsabilidad del Estado (nacional y provincial) de garantizar una educación pública y gratuita. Este marco normativo también revaloriza la formación continua y permanente de los docentes, actores clave para la implementación de este derecho.

Para asegurar el cumplimiento de esta responsabilidad, se establece la necesidad de institucionalizar un sistema de concursos de antecedentes y oposición. Este mecanismo es crucial para legitimar el acceso a cargos directivos y de supervisión mediante un orden de mérito, generar estabilidad laboral y jerarquizar la carrera docente. En este contexto, el Concurso de Títulos, Antecedentes y Oposición no solo es un proceso selectivo, sino también un trayecto formativo que profesionaliza la función del equipo de gobierno escolar.

Este sistema de concursos, en conjunto con la formación y actualización académica, cumple una doble función: democratiza el acceso a los cargos, garantizando su legitimidad y jerarquía, y consolida los proyectos educativos institucionales. Así, se genera una complementariedad entre el saber práctico adquirido en el territorio y los conocimientos académicos (pedagógicos, didácticos y curriculares), promoviendo el desarrollo de nuevas estrategias de intervención y acompañamiento para las instituciones.

Este concurso pretende construir los modos de pensar el gobierno escolar, la gestión, incluyendo todas las dimensiones que se entrelazan, posicionamiento político y la toma de decisiones. En este sentido, es esencial las miradas y los aportes que han realizado supervisoras/es, que acompañan, asesoran instituciones educativas hoy, para la generación del mismo.

Resulta imperioso que la mejora de la enseñanza ocupe la centralidad de la tarea de esos equipos de gobierno escolar y territorial, al mismo tiempo que las acciones que llevan adelante pueda ser problematizada de manera integral con la reflexión sobre la práctica y la posibilidad de construir un saber colectivo en el proceso de formación. Esto no puede ocurrir sin el acompañamiento de propuestas de mejora con dispositivos de formación que vehiculicen la conformación entre pares, la integralidad de todos los que trabajan en el sistema educativo y la reflexión y teorización conjunta para jerarquizar el desempeño de roles directivos. 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**

Los concursos de ascenso persiguen los siguientes propósitos fundamentales:

- **Jerarquizar la función directiva:** Reconocer la trayectoria individual y colectiva, y conceptualizar los aspectos centrales de la práctica educativa en el marco de la educación como derecho social.
- **Posicionar a los concursantes:** Fomentar la participación de los aspirantes como agentes clave en el diseño de políticas educativas institucionales, con una visión integral del sistema.
- **Fortalecer la gestión institucional:** Impulsar el desarrollo de habilidades para un gobierno escolar democrático y participativo que favorezca la mejora de las prácticas pedagógicas.
- **Construir conocimiento colectivo:** Facilitar la construcción de saberes comunes y específicos a través del trabajo colaborativo entre los diferentes actores del gobierno escolar y la articulación territorial.
- **Potenciar el rol de acompañamiento:** Revalorizar la función de los equipos directivos y supervisivos como asesores, acompañantes y cogestores de las instituciones educativas.
- **Reafirmar la centralidad de la enseñanza:** Fortalecer la enseñanza como la función primordial de las instituciones educativas.
- **Desarrollar herramientas estratégicas:** Capacitar en la construcción colectiva y democrática de un plan estratégico situacional, con enfoque pedagógico.
- **Promover la articulación:** Modelizar el trabajo colaborativo para promover una articulación genuina y necesaria entre los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.
- **Establecer un marco transparente:** Implementar un concurso de antecedentes y oposición con pautas claras y transparentes para los cargos directivos y de supervisión, democratizando los ascensos y asegurando la estabilidad en los roles.

### **3. Ejes del Concurso:**

#### **3.1. La dimensión política, filosófica e histórica del trabajo directivo y de supervisión**

El concurso aborda la educación como una práctica social y cultural intrínsecamente ligada a la esfera político-filosófica. A lo largo de la historia, desde su concepción hasta

su implementación y evaluación, la educación ha reflejado y reproducido las estructuras de poder e ideologías de la sociedad. En este marco, el proceso formativo busca fortalecer el paradigma de la educación como un derecho, no como un privilegio.

Para alcanzar este objetivo, se propone el análisis de las concepciones que sustentan este paradigma, reconociendo a los equipos directivos y supervisivos como actores clave en la implementación de la política educativa.

#### **Contenidos y temas clave:**

- **Orígenes del sistema educativo:** Exploración del sistema educativo en Argentina y en la provincia de Neuquén.
- **Funciones de conducción:** Análisis de las funciones de gobierno y gestión desde una perspectiva histórica y política.
- **Educación como derecho social:** Confrontación crítica entre las concepciones de la educación como privilegio (en un contexto meritocrático) y como derecho social, a partir de la sanción de la Ley de Educación Nacional (LEN) N.º 26.206/06 y en contraste con normativas previas (Ley 1420 y Ley Federal de Educación).
- **Papel transformador de la gestión:** El rol transformador de los equipos directivos y supervisivos en la garantía de los derechos educativos, especialmente en el marco de la ampliación de la obligatoriedad de los niveles y la inclusión de modalidades transversales.
- **Sistema educativo neuquino:** Análisis de las implicancias de un sistema que contempla niveles obligatorios y modalidades transversales, y su impacto en el gobierno y gestión de los proyectos escolares.
- **Acción educativa y territorio:** Comprensión de la tarea de los equipos directivos y supervisivos para llevar la acción educativa al territorio, en un contexto que demanda la garantía de derechos.
- **Integración de modalidades:** 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.

## **La dimensión técnico-administrativa y la dimensión de gobierno escolar**

### **3.2. La dimensión técnico-administrativa y normativa del trabajo directivo y de supervisión**

Esta dimensión constituye un pilar fundamental en el ámbito educativo, dado que orienta y regula la práctica docente, la organización institucional y el desarrollo curricular. Se propone una comprensión ampliada de la normativa educativa, entendida como una construcción que define tanto límites como posibilidades. Esta concepción se enraíza en las necesidades del sistema educativo y las visiones estatales, buscando ampliar los derechos de todos los actores involucrados. La dimensión técnico-administrativa y normativa es esencial para la vida institucional, pues ordena su funcionamiento y facilita la toma de decisiones que garantizan el derecho a la educación.

Se enfatiza la importancia de una gestión basada en la normativa, pero cuya aplicación sea contextualizada, dinámica y flexible para abordar los desafíos institucionales y territoriales. La capacidad de aplicar esta normativa de manera efectiva en la resolución de situaciones concretas y en el acompañamiento de instituciones de distintos niveles y modalidades es crucial. 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.
- Carranza, A. (2005). Escuela y gestión educativa. *Revista Páginas de la Escuela de Ciencias de la Educación*, (5). [2]
- Garay, I. (1998). El Estatuto del Docente, algo más que un régimen laboral. *Novedades Educativas*, N.º 88.
- Nicastro, S. (1997). *La Historia institucional y el Director*. Paidós.

- Nuestra Escuela. *Cuadernos de trabajo. Serie política Educativa. Los desafíos de los niveles del sistema educativo. Módulo 3.* Programa Nacional de Formación Docente.
- Sánchez, S. y Zorzoli, N. (2022). *Cómo concursar cargos directivos y de supervisión.* Novedades Educativas.

### **3.3. La dimensión de gobierno escolar del trabajo directivo y de supervisión**

La tarea central de la autoridad de gobierno es la gestión de la institución escolar. Desde esta perspectiva, la gestión se concibe como un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo y en redes y, e implica la construcción, el diseño y la evaluación del quehacer educativo. Es fundamental reflexionar sobre el aspecto político de la gestión, entendiendo la tarea del equipo directivo como una propuesta pedagógica-política de carácter colectivo y democrático. Esto implica generar las condiciones necesarias para que todos los estudiantes permanezcan en la escuela y accedan a los aprendizajes.

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

Se problematizan conceptos como conducir, asesorar o gobernar en clave pedagógica, y se asume la función de profesionales expertos que median, orientan y acompañan la vida institucional. En este sentido, el gobierno escolar 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.*
- Greco, M. B. (2007). *La autoridad (pedagógica) en cuestión. Una crítica al concepto de autoridad en tiempo de transformación.* Homo Sapiens.

- Harf, R.; Azzerboni, D. S.; Sánchez, S. y Zorzoli, N. (2024). *Nuevos escenarios educativos: otra gestión para otra enseñanza*. Noveduc.
- Sennet, R. (1982). *La autoridad*. Alianza Editorial, Madrid.
- Frigerio, G., Korinfeld, D., & Rodríguez, C. (2024). *Trabajar en instituciones: los oficios del lazo*. Noveduc.
- Podestá de, M. E. (2009). *El rol del supervisor en la mejora escolar*. Aique.

### 3.4. La dimensión didáctica, pedagógica y curricular del trabajo directivo y de supervisión

La escuela, como institución social de los procesos educativos, asume la responsabilidad de garantizar la circulación, recreación y apropiación de saberes que constituyen la trama cultural de una sociedad. En este marco, la labor del equipo de gobierno se centra en intervenir para orientar y organizar las prácticas de enseñanza, con el fin de promover aprendizajes significativos para todos los estudiantes. Ello implica concebir el currículum y el aula como el último nivel de concreción, y requiere promover la construcción y evaluación de los aprendizajes a través de las prácticas de enseñanza y la dinámica institucional.

La organización de estos contenidos facilita la articulación de los diversos saberes que exige la práctica docente. Para ello, un directivo debe ser capaz de:

- **Gobernar** comprendiendo las necesidades del contexto y concibiendo la institución escolar como transmisora de cultura y generadora de conocimientos.
- **Conformar** equipos de trabajo democráticos que lideren procesos de toma de decisiones de manera participativa.
- **Diseñar** colectivamente planes estratégicos situacionales que prioricen la enseñanza.
- **Comprender** la complejidad de las relaciones, a menudo multidimensionales y multiculturales, que inciden sobre las subjetividades de docentes, estudiantes y comunidad educativa.
- **Mantener** una actitud reflexiva para observar la institución que gobierna, interpretar su realidad y actuar en consecuencia.

- **Reconocer** la diversidad como un valor, construyendo una mirada abierta y crítica desde una postura constructiva y solidaria.
- **Asegurar** la centralidad pedagógica de las prácticas institucionales, donde el cuidado y la enseñanza sean premisas inseparables, y donde el diálogo y la confianza en las capacidades de todos los niños inviten a construir equidad.

Se propone abordar esta dimensión desde un enfoque que recupere la centralidad de la enseñanza, desplazada a menudo por las urgencias cotidianas. La conducción debe repositionarse como cogeneradora y garante de la política educativa, y como docente especializado en su área. De este modo, se busca reconfigurar el Plan Estratégico Situacional (PES) como una herramienta esencial para la gestión pedagógica en el territorio y en la institución, priorizando lo didáctico, pedagógico y curricular, y reconociendo las transformaciones que se producen en los contextos territoriales, institucionales y áulicos.

#### **3.4.1. Bibliografía orientadora**

- Abramowski, A. (2012). *Maneras de querer: los afectos docentes en las relaciones pedagógicas*. Paidós.
- Abate, S. (Coord.). (2020). *Texto curriculares en contexto: saberes, sujetos e instituciones*. EDULP.
- Alliaud, A., y Antelo, E. (2009). *Los gajes del oficio: enseñanza, pedagogía y formación*. Paidós.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas*. Novedades educativas.
- Greco, M.I. (2007). *La Autoridad (pedagógica) en cuestión. Una crítica al concepto de autoridad en tiempos de transformación*. Homo Sapiens.
- Krichesky, G. 1 (2024). Seis puertas de entrada para la tarea de dirigir una escuela. *Revista Novedades Educativas* N° 396.
- 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.). *Apuntes y Aportes para la Gestión Curricular*. Kapelusz.

- Sánchez, S y Zorzoli, N. (2023). *Proyecto Educativo de Supervisión (PES). Una herramienta de gestión para directivos y supervisores. El oficio de la intervención.* Novedades Educativas.
- Siede, I. (2017). *Entre familias y escuelas: Alternativas de una relación compleja.* Paidós.

### **3.5. La dimensión del cuidado de las trayectorias educativas y la articulación intra e interniveles**

El cuidado de las trayectorias educativas de los estudiantes es responsabilidad de los equipos de conducción y supervisión. Partiendo de la premisa de que la escuela debe adaptarse a las singularidades de los estudiantes y no a la inversa, se propone una transformación en la mirada de los equipos de gobierno para particularizar a los sujetos y acogerlos en las instituciones educativas. Visibilizar y acompañar las singularidades es fundamental para asegurar trayectorias completas y de calidad. Ello implica desarrollar una propuesta institucional que se enfoque en los estudiantes para que no solo accedan, sino que también permanezcan y egresen, habiendo logrado los aprendizajes necesarios.

Es primordial construir una cultura institucional que fomente la inclusión y la diversidad, eliminando las barreras que impiden el acceso, la permanencia y el egreso. Se enfatiza que este proceso debe ser una construcción colectiva y un trabajo en equipo, donde la asesoría pedagógica sirva como herramienta principal para que las escuelas generen propuestas y agrupamientos flexibles. De esta forma, se garantizan trayectorias educativas reales y continuas para todos, respetando sus particularidades culturales y sociales, como la interculturalidad.

#### **3.5.1. Bibliografía orientadora**

- Aisencang, L., Bendersky, y Maddonni, P. (Comps.). (2015). *Entre líneas y entre Tiempos. El trabajo con las trayectorias escolares.* Novedades Educativas.
- Angulo Rasco, J. Félix. (2016). Las justicias de la Escuela Pública. *Asociación Universitaria de Formación del Profesorado-Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, Zaragoza, España, vol. 30, núm. 1, pp. 37-47.
- Maddonni, P. (2014). *El estigma del fracaso escolar. Nuevos formatos para la inclusión y la democratización de la educación.* Paidós.
- Ministerio de Educación de la Nación. (2010). *El trabajo del director y el cuidado de las trayectorias educativas*

- Punta T. (2013). *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?. *Revista Análisis de las Prácticas*, (3).

### **3.6. La dimensión comunitaria, de convivencia y mediación escolar del trabajo directivo y de supervisión**

La gestión de la convivencia democrática y la participación se conciben como objetos de enseñanza y de construcción colectiva. Se prioriza un enfoque de problematización y conceptualización, valorando el trabajo vincular y la visibilización de conflictos como puerta de entrada para una mirada colaborativa del clima institucional. El cuidado de las trayectorias educativas de los estudiantes se promueve a través de la gestión de la convivencia democrática y la participación, desde la perspectiva 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. El reconocimiento de que todos los miembros de la comunidad educativa son sujetos de derecho es fundamental, impulsando la creación de espacios de diálogo como base para el alcance de consensos y la resolución de conflictos. Esto implica conocer y aplicar la normativa y los protocolos de intervención ante situaciones críticas, siempre con un enfoque pedagógico y participativo.

#### **3.6.1. Bibliografía orientadora**

- Alcain, J. (2020). *La construcción de problemas compartidos en educación ciudadana en Hacia una didáctica de la educación ciudadana: Enseñanza sobre discriminación en escuelas primarias*. Homo Sapiens.
- Cárdenas, H. (2023). *El vacío y la fiesta. Algunas funciones formativas de las asambleas escolares en Educación ciudadana: Perspectivas y experiencias*. Aique.
- Ceccini, M. R., y Montoya, C. A. (Coords.). (2018). *Niñez en movimiento*. Ciccus.
- Duca, C., & Zurita Mariani, A. (2014). La escuela pública apuesta al pensamiento. Kohan, Walter y Beatriz Fabiana Olarieta. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 8(8), 1-3.
- Krichesky, M. (2006). *Escuela y comunidad: Desafíos para la inclusión educativa*. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.

- Ministerio De Educación De La Nación. *Guía Federal de Orientaciones para la intervención educativa en situaciones complejas relacionadas con la vida escolar 1 y 2.*
- 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.
- Schujman, G. y Siede, I. (Comps.). (2007). *Ciudadanía para armar. Aportes para la formación ética y política.* Aique.
- 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 directivo y de supervisión**

La evaluación educativa se aborda desde una perspectiva integral de gestión y gobierno institucional y territorial. Se estructura en cuatro ejes fundamentales:

- **La evaluación institucional como acción política:** En este sentido, la evaluación es un dispositivo crítico que debe impactar en las prácticas y los resultados, promoviendo la participación y la problematización de la realidad educativa.
- **El encuadre de la evaluación con criterios claros y la posición del supervisor:** Definir el marco normativo de la evaluación y el rol del supervisor en su aplicación.
- **La institución como objeto de estudio:** Analizar las subjetividades de los integrantes y los proyectos institucionales.
- **El proyecto institucional y la autoevaluación como procesos de construcción colectiva:** Fomentar la participación en la formulación de planes y en la reflexión sobre la propia práctica.

El objetivo general de esta dimensión es ofrecer herramientas para comprender y aplicar la evaluación como un dispositivo crítico que impacta en las prácticas y los resultados, promoviendo la participación y la problematización de la realidad educativa.

#### **3.7.1. Bibliografía sugerida**

- Alcaín, J. (2020). *La construcción de problemas compartidos en educación ciudadana en Hacia una didáctica de la educación ciudadana: Enseñanza sobre discriminación en escuelas primarias*. Homo Sapiens.
- Bourdieu, P. (2000). *Intelectuales, políticas y poder*. Eudeba.
- Elchiry, 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.
- Iconoclastas (2013). *Manual de mapeo colectivo. Recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa*. Tinta limón
- Nicastro, S. (2017). *Trabajar en la escuela: Análisis de práctica y de experiencias de formación*. Homo Sapiens.
- Nicastro, S. (2022). Las instituciones y las organizaciones educativas como objeto de análisis y producción de conocimiento situado. Notas para pensar la formación. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, Año 18 1(17). Pp. 1-17.
- Spakowsky, E. (2021). *La evaluación institucional: Tejiendo tramas*. Homo Sapiens.



Provincia del Neuquén  
2025 - 70° Aniversario de la Provincialización del Neuquén.

### **Hoja Adicional de Firmas**

**Número:**

**Referencia:** Marco Teórico

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 11 pagina/s.