

FECHA :	05/03/13	<b>COMUNICADO SAD 1 Nº</b>	21
NIVEL:	MODALIDAD ADULTOS		
EMITE :	Jefatura Distrital.		
DESTINO :	Directivos, Secretarios.		
OBJETO :	ADULTOS. CIRCULAR TÉCNICA Nº 4 de la Dirección de Educación de Adultos, referida a LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA ADOLESCENTES, JÓVENES,		
LUGAR:	////////////////////////////////////		

SR/A DIRECTOR/A  
DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS  
DE EDUCACIÓN DE ADULTOS:

Jefatura Distrital de La Matanza pone para su conocimiento y difusión **CIRCULAR TÉCNICA Nº 4** de la **Dirección de Educación de Adultos, referida a LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA ADOLESCENTES, JÓVENES, ADULTOS Y ADULTOS MAYORES** ( en archivo adjuntos)

## CIRCULAR TÉCNICA Nº 4

FECHA: 15-02-13  
OBJETO: Los equipos Directivos de los establecimientos de Educación de Adultos

*La Dirección de Educación de Adultos remite a Uds. la Circular Técnica Nº 4 que trata sobre derechos, obligaciones, responsabilidades y competencias de los Equipos Directivos de la Modalidad de Educación de Adultos.*

*La presente tiene por finalidad realizar un aporte que fortalezca el desempeño de la gestión de los equipos jerárquicos de la Dirección de Educación de Adultos, estableciendo la concordancia entre las legislaciones que constituyen la pirámide normativa para las instituciones educativas de la modalidad.*

*En la primera parte del documento se abordan aspectos vinculados a los equipos Directivos. Si bien no forma parte de los equipos de gestión institucional, incluimos, por la importancia que tienen en los Centros Educativos de Nivel Secundario (CENS), el Preceptor.*

*En la segunda parte, se realizan aportes orientadores sobre el Planeamiento Institucional para el Nivel Primario y Secundario de Educación de Adultos, con la finalidad de realizar los ajustes y/o la reelaboración de los planeamientos institucionales existentes.*

*Proponemos analizar el presente documento en reuniones plenarias institucionales, previo al inicio de clases, favoreciendo la participación de la totalidad de los docentes del servicio educativo en la elaboración de las acciones pertinentes al Planeamiento Institucional.*

*Dirección de Educación de Adultos  
La Plata, febrero de 2013.*

*José Eduardo Almeida  
Director  
Dirección de Educación de Adultos*

Saluda atentamente.-

Jefatura Distrital 1,2 y 3.  
Ramos Mejía, 05/03/13.-  
vlm

**LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PARA ADOLESCENTES, JÓVENES,  
ADULTOS Y ADULTOS  
MAYORES**

*DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE ADULTOS*

*LA PLATA, FEBRERO DE 2013.*

## **LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA ADOLESCENTES, JÓVENES, ADULTOS Y ADULTOS MAYORES.**

La Educación de Adultos, concebida inicialmente como un área destinada a combatir el analfabetismo y dar rudimentos mínimos para la formación de oficios en el mundo laboral, es considerada hoy un espacio fundamental para el aprendizaje permanente y una herramienta de decisiva influencia en las expectativas y posibilidades de acceso al empleo y al conocimiento.

El marco general de trabajo y las actividades específicas del equipo de conducción institucional de las Escuelas de Educación de Adultos (Nivel Primario y Secundario) comprenden la acción conjunta, la supervisión, la organización, la coordinación, la articulación y la orientación del personal a su cargo para la mejor ejecución del prediseño de la Propuesta Curricular (2013) en el marco del Proyecto Institucional.

La institución educativa es la unidad pedagógica del sistema, responsable de los procesos de enseñanza y de aprendizaje destinados al logro de los objetivos establecidos por la ley 13.688. Para ello articula la participación de las distintas personas que constituyen la comunidad educativa: directivos, docentes, padres, madres, y/o tutores y estudiantes adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores, ex alumnos, personal administrativo y auxiliar de la docencia, profesionales de los equipos de apoyo que garantizan el carácter integral de la educación, miembros de integrantes de las cooperadoras escolares y otras organizaciones vinculadas a la institución. (Artículo 63 de la Ley 13.688)

La organización de las instituciones educativas se rige de acuerdo a los criterios generales señalados en el artículo 65 de la Ley 13.688.

Una de las principales funciones del Director de la Escuela y Centros de Educación de Adultos, tanto de Nivel Primario como de Nivel Secundario, es la gestión de la institución educativa.

**Gestionar** es el proceso ordenado de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la institución, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas propuestas. La acción de gestionar una escuela, no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente. Es un proceso sistémico, articulado y democrático. Nada se puede llevar a cabo sin incluir a los demás. Una de las tareas del Director consiste en generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo.

El desempeño de cargos Jerárquicos en instituciones educativas para la Educación de Adolescentes, Jóvenes, Adultos y Adultos Mayores, requiere de docentes profesionales de la Educación, que posean competencias que los habiliten para gestionar en distintos ámbitos, (conforme a lo explicitado en los artículos 46, 50, 51 y 52 de la Ley 13.688) con distintas problemáticas, en diferentes contextos, con la finalidad de dar cumplimiento a lo señalado en las Leyes Nacional y Provincial de Educación y en las normativas propias que rigen el sistema educativo de la Provincia de Bs. As. y la modalidad de Educación para Adolescentes, Jóvenes, Adultos y Adultos Mayores.

Un buen director de escuela es un líder que potencia procesos pedagógicos, construye comunidades de práctica profesional, articula esfuerzos, gestiona recursos, media conflictos, lidera estrategias de mejora, Y este buen director debe poseer competencias que le permitan: saber leer el contexto, realizar un diagnóstico pertinente, proponer estrategias adecuadas para mejorar las problemáticas detectadas y tomar decisiones pertinentes, adecuadas, eficaces y eficientes.

### **El Director de la modalidad de Educación de Adultos y la autoridad pedagógica**

La autoridad docente se construye sobre una base institucional y condiciones personales y profesionales. La base institucional consiste en el apoyo y el respaldo que la institución, a través de quienes conducen, ofrece a los docentes para que estos lleven a cabo sus prácticas con la tranquilidad que supone saberse contenidos dentro de un marco previamente definido y coherentemente sostenido.

La autoridad pedagógica debe poder articular tres aspectos intrínsecamente relacionados que se conjugan en un ejercicio de conocimientos, prácticas, normativas y vínculos:

- Un saber pedagógico: la formación y la capacitación permiten al docente referenciar sus prácticas en marcos que articulen la teoría con la práctica. Una sin la otra no acreditan la autoridad pedagógica.
- Un sostén en la normativa: La autoridad pedagógica se ejerce desde un puesto de trabajo que tiene un encuadre en cuanto a derechos y obligaciones, garantizando la igualdad de oportunidades en la trayectoria del sistema educativo.
- Una vinculación con los otros: que permita proyectarse e interpretar los signos y los sentidos de los demás, de un estar para comunicar y dejar que se comuniquen, en un hacer inteligente.

La responsabilidad de los educadores, que tienen a su cargo la gestión de las instituciones educativas, no se limita a cumplir mecánicamente con un mandato sino que debe analizar cuál es la transmisión cultural que debe tener lugar hoy, con qué contenidos, con qué formas de autoridad; y generar espacios para crear pedagogías nuevas. Transmitir orientaciones, indicaciones, sugerencias, con la suficiente flexibilidad, para que el legado sea recreado, por los docentes y así se enriquezca el mundo común que habitamos adultos y jóvenes, guiando sus acciones en lo establecido en los artículos 38,39,40, 41 y 42 del Decreto N° 2299/11 (Reglamento Gral. de las Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires.)

Hablar de autoridad es también hablar de lazos, de relaciones, de dos o más de dos (el Director y el Secretario- el Director y los Maestros) y de lo que entre ellos ocurre en el espacio de “vivir juntos”. Pensar la autoridad en una trama de encuentros, allí donde al menos dos en relación asimétrica entrelazan sus subjetividades en un tiempo y un espacio cultural, histórico, social en común, para perpetuarlos y recrearlos.

El ejercicio de la autoridad supone una renuncia a la omnipotencia, a la totalidad, al control del otro, a capturar y cambiarlo según los propios deseos.

La función pedagógica desde el lugar de la asimetría tiene la responsabilidad de sostener el espacio para que circule la palabra, y los saberes entren en juego. La responsabilidad de la función pedagógica es habilitar el conocimiento, abrir la puerta a los otros, a los recién llegados, a los que se incluyen en el sistema educativo, a los que asisten a la escuela para educarse, y por lo tanto es función pedagógica enseñar.

La autoridad pedagógica se constituye en un saber ligado a la propia reflexión sobre el lugar que ocupamos como adultos educadores, un saber ligado a los gestos y actitudes y un saber ligado a lo que otros pueden enseñar y aportar en la construcción de una autoridad democrática.

## **Los Directores y la apertura comunitaria**

La importancia de que la Escuela para Adolescentes, Jóvenes y Adultos se abra a la comunidad, y que se articulen esfuerzos y trabajos con otras escuelas e instituciones barriales, centros de salud u otros organismos del Estado, con instituciones o Fundaciones vinculadas a sectores de la Producción y del Trabajo, que pueden fortalecer la atención de los jóvenes y de los adultos, es fundamental para mejorar la efectividad del Derecho a la Educación en el territorio. Es por ello que los directores deben poner en evidencia permanentemente la capacidad para afianzar los vínculos con la comunidad.

- “... el trabajo decente, la educación y la formación profesional a lo largo de la vida son derechos primordiales. Es relevante invertir en el desarrollo y actualización de conocimientos y competencias, lo que requiere, entre otras acciones articular las políticas de formación con el desarrollo del mundo productivo; asegurar a todos los trabajadores y trabajadoras -ocupados y desocupados- el derecho a una formación profesional de calidad, articular políticas de formación profesional con las de educación básica, fomentar entre los jóvenes los principios y derechos en el trabajo y el concepto de trabajo decente desde el sistema educativo en todos sus niveles, diseñar políticas formativas diferenciadas para los grupos más vulnerables y con mayor dificultad de inserción laboral”, y esta es una de las áreas en la que deben, comenzar a trabajar con mayor intensidad quienes conducen las instituciones educativas.....” (Declaración de Mar del Plata- Metas Educativas 2021- Bs. As- Argentina 2010).-

La figura del director como líder pedagógico y comunitario, se ha convertido en una pieza clave para garantizar aprendizajes significativos para todos los alumnos.

De la capacidad y niveles de gestión de los Directores de las instituciones educativas de la modalidad, dependerá el impacto de la misma en cada una de las comunidades y en las respuestas que llegarán a las demandas recibidas.

**Las competencias de los Equipos de Conducción, conforme a la naturaleza del cargo, implican:**

1. Compartir las responsabilidades en la planificación, construcción participativa y ejecución del Proyecto Institucional, en la totalidad de sus aspectos con el resto del equipo institucional.

2. Conducir el proceso de desarrollo curricular atendiendo a los diseños vigentes, a las particularidades de los sujetos y los contextos, para el logro de la mayor calidad de la educación.
3. Atender y garantizar co-responsablemente con el resto del equipo institucional el proceso formativo de los alumnos, adolescentes, jóvenes y adultos, sustentado en un diálogo respetuoso que reconozca también al error como fuente de aprendizaje.
4. Promover diversas instancias de evaluación del Proyecto Institucional por parte del equipo docente, realizando ajustes y reformulaciones periódicas y en particular previo al inicio del ciclo lectivo.
5. Supervisar en proceso y evaluar el desarrollo del Proyecto Institucional.
6. Conocer, comunicar, cumplir y requerir el cumplimiento al personal de la Institución de las prescripciones normativas aplicables al sistema educativo.
7. Responder a las necesidades de los alumnos, adolescentes, jóvenes y adultos asegurando el respeto permanente de sus derechos y poniendo en funcionamiento los mecanismos internos y externos de protección de los mismos.
8. Establecer y/o profundizar los vínculos con el entorno socio-comunitario.

**Las tareas del equipo de conducción respetarán las siguientes pautas:**

1. Los contenidos en los artículos 38 al 42 del Reglamento General para Instituciones Educativas de la Provincia de Bs As, Decreto 2299/11.
2. La prioridad del interés del alumno en la toma de decisiones.
3. La conducción participativa, la adecuada formación, la participación y la actitud crítica del personal a su cargo, en un marco de recíproco respeto.
4. La planificación prospectiva de su accionar, sin desmedro de atender las situaciones no previstas.
5. Supervisar con criterios orientadores y superadores la tarea docente.
6. Orientar la construcción de la planificación anual y otras planificaciones acordadas en el marco del proyecto institucional.

**DIRECTOR**

Es el personal docente de mayor jerarquía escalafonaria de la Institución y tiene la responsabilidad de conducirla en el marco de la política educativa y normativa vigentes, asegurar el cumplimiento del Proyecto Institucional y de representarla. Su accionar se enmarca en los artículos 36, 37 y del 44 al 46 del Reglamento General para las Instituciones Educativas de la Provincia. De Buenos Aires, Decreto 2299/11.

**TAREAS DEL DIRECTOR**

Las tareas del director, comprende la responsabilidad de conducir los procesos de implementación del prediseño de la Propuesta Curricular en 2013 y de la Propuesta Curricular a partir de 2014 y del Proyecto Institucional según las siguientes dimensiones de actuación:

1. Lo pedagógico; 2. Lo administrativo en tanto antecedente y expresión documental de la tarea institucional; 3. Lo socio-comunitario como condición necesaria de la relación de la institución con el contexto.

**TAREAS PEDAGÓGICAS**

**El Director, en los aspectos pedagógicos de su accionar, deberá:**

1. Actuar, en el ámbito de su competencia, con el fin de promover el derecho a la educación en los términos establecidos en los Artículos 21,22 y 41 de la Ley N° 13.688 (Ley Provincial de Educación) y los prediseños de la Propuesta Curricular (2013) vigentes.
2. Proyectar, organizar, monitorear y supervisar la tarea de campo de los docentes de la institución educativa y del nucleamiento a su cargo.
2. Conducir y coordinar el equipo de conducción de la institución.
3. Organizar, crear y recrear la distribución de tareas, tiempos y espacios pedagógicos y supervisar su cumplimiento; a esos fines planificará periódicamente su accionar con el equipo de conducción y revisará el estado de los libros y registros.
4. Asegurar la elaboración, implementación, comunicación y evaluación sistemática del proyecto institucional a través de distintos dispositivos e intervenciones, fomentando la participación de todos los sujetos institucionales.
5. Considerar y utilizar la información institucional como fundamento de sus decisiones.
6. Articular los respectivos proyectos institucionales y/o acciones con otros establecimientos de igual o distinto nivel y/o modalidad.
7. Adoptar las medidas necesarias para asegurar la apertura y cierre del establecimiento educativo durante todo el curso escolar y cuando mediaren razones de interés público, sin afectar derechos

laborales e incorporándose al efecto el antecedente en el Plan de Prevención del Riesgo y el Plan de Continuidad Pedagógica conforme Reglamento General 2299/11

8. Asegurar la difusión de toda información relacionada con la política educativa vigente y el Proyecto Institucional.

9. Intervenir, con el equipo de conducción, en la construcción de los criterios para la elaboración de la planificación anual y otras planificaciones acordadas en el marco del Proyecto Institucional.

10. Brindar asesoramiento pedagógico a los docentes durante todo el curso escolar, en forma sistemática, dejando registro de los asesoramientos brindados (planificación, estrategias para la enseñanza de las distintas áreas pedagógicas a abordar en la institución, procesos de enseñanza, procesos de evaluación, etc.).

11. Convocar a la realización de reuniones de inicio de ciclo lectivo y cada vez que haya nueva información, normativa y/o situación institucional que amerite tal modo de comunicación y confeccionar comunicados, planillas, circulares y otros medios para efectivizar la información y/o la debida notificación formal cuando sea procedente.

12. Supervisar –en los distintos turnos si los hubiere-, y en su caso coordinar la supervisión con el equipo de conducción, y orientar al equipo docente respecto de las planificaciones y las evaluaciones de los procesos y resultados de la totalidad de las prácticas de enseñanza y de aprendizaje.

13. Asesorar respecto de la elaboración de secuencias didácticas y otras formas de planificar la tarea de selección de bibliografía y material didáctico.

14. Observar clases, cuadernos y otras producciones de los alumnos, realizar entrevistas con los docentes aportando orientaciones que permitan mejorar la enseñanza.

15. Participar de intervenciones directas en la enseñanza orientadas a favorecer la tarea pedagógica y a estimular iniciativas de los docentes.

16. Asesorar y asistir a los docentes en la convocatoria, planificación y ejecución de las reuniones con los padres y responsables de alumnos adolescentes y jóvenes.

17. Formalizar indicaciones y observaciones generales en el registro correspondiente y comunicarlas.

18. Organizar las acciones institucionales previstas para la entrada y la salida de los alumnos, cumplir y hacer cumplir los turnos y horarios y la cobertura de los cargos/carga horaria, privilegiando el deber de cuidado de los alumnos, tomando los recaudos necesarios para garantizar la puntualidad en el desarrollo de las tareas.

19. Promover espacios de intercambio docente a través de la organización creativa de tiempos y espacios institucionales.

20. Dictaminar cuando correspondiera, en las solicitudes de equivalencias de los alumnos.

21. Asignar, con el equipo institucional, los horarios, los espacios, aulas y equipamiento disponibles teniendo en cuenta los requerimientos de los grupos, las especificidades curriculares, los requerimientos de integración y todo aquello que considere pertinente para la apropiada implementación del Proyecto Institucional.

22. Realizar cambios de las actividades institucionales, previa notificación a la supervisión de enseñanza, para la realización de muestras de los trabajos de los alumnos o actividades similares.

23. Favorecer el mejor desarrollo de las relaciones interpersonales y del clima institucional con la puesta en marcha de los acuerdos de convivencia institucional y las acciones consiguientes, propiciando métodos participativos de resolución de conflictos.

24. Desarrollar las acciones tendientes a la definición y ejecución del Plan de Prevención del Riesgo y coordinar con el personal y, en su caso, asignar las tareas que deberán cumplir con relación al mismo.

25. Impulsar y coordinar procesos de auto-evaluación institucional que permitan la formulación de objetivos y propuestas para cada ciclo lectivo en el marco del Proyecto Institucional

26. Evaluar el cumplimiento de las tareas del personal docente y calificar su actuación, conforme la normativa vigente;

27. Apoyar, autorizar, registrar y supervisar, en el ámbito de su competencia, los actos educativos que se realicen bajo la forma de salidas educativas, representación e intercambios institucionales los que se considerarán incorporados, desde ese momento en el Proyecto Institucional.

28. Cumplir con responsabilidad directa y concurrente, en el marco de su tarea específica, la obligación de cuidado para con los alumnos, sin perjuicio de la del docente a cargo de los mismos.

29. Organizar la atención pedagógica de los alumnos en casos de ausencias del personal, tomando secciones a su cargo cuando resulte necesario, en los términos del Plan de Continuidad Pedagógica.

30. Coordinar y compartir acciones para el cumplimiento de las distintas tareas indicadas por la supervisión.

31. Generar ámbitos de participación y de diálogo, promover acuerdos de convivencia, la formación de centros de estudiantes (en CENS) y otras instancias de participación.

32. Generar espacios de reflexión con los alumnos acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje desarrollados.

33. Atender las sugerencias que en lo técnico pedagógico se reciban en tanto sean compatibles con la política educativa y el diseño curricular vigente, el Proyecto Institucional y sus prácticas pedagógicas.
34. Informar y dar trámite, si correspondiere, de los requerimientos del personal a su cargo, relacionados con orientaciones pedagógicas.
35. Difundir el contenido de la normativa vigente a los integrantes de la comunidad educativa.
- 36.- Proyectar, organizar, monitorear y supervisar la tarea de campo de los docentes de la institución educativa y del nucleamiento.
- 37.- Facilitar la generación de experiencias dentro y fuera del espacio escolar, con el fin de proporcionar distintas perspectivas desde la acción educativa, que acerque al alumno a otras vivencias de la cotidianidad (culturales, laborales, deportivas, artísticas, etc.).
- 38.-Presentar a su superior jerárquico, por la vía correspondiente, nuevas propuestas y diferentes proyectos, vinculados con la Educación de Adolescentes, Jóvenes, Adultos y Adultos Mayores, para ser desarrollados en el contexto institucional que Ud. Gestiona.
- 39.- Gestionar y supervisar el trabajo en las escuelas en Contextos de Encierro;
- 40.- Gestionar y supervisar el trabajo en anexos y extensiones;

## **TAREAS ADMINISTRATIVAS**

### **El Director, en los aspectos administrativos, deberá:**

1. Asegurar, por sí o a través del personal competente, la confección y registración en tiempo y forma de aquellas acciones que conforman el Proyecto Institucional y sus implicancias.
2. Suscribir, juntamente con el Secretario, las planillas de Contralor Docente y Administrativo y demás documentación que corresponda. Eventualmente deberá confeccionar los estados administrativos ante la ausencia de Secretario.
3. Dictar disposiciones, comunicaciones simples y/u otras de mero trámite cuando correspondiere a las competencias que tiene asignadas.
4. Asumir la responsabilidad sobre el patrimonio de la institución (uso, cuidado y conservación) y de la confección y actualización del respectivo inventario.
5. Delegar bajo constancia en el registro correspondiente y cuando las circunstancias lo aconsejen, en algún miembro de la comunidad educativa la conservación y custodia por un tiempo determinado de bienes del establecimiento. La delegación se conformará siempre por escrito, indicando el tiempo y se asentará el antecedente en el registro respectivo.
6. Facilitar la información y documentación sobre los diferentes aspectos de la vida institucional que le sea requerida conforme los alcances y límites establecidos por la legislación vigente, instrumentando las notificaciones administrativas correspondientes.
7. Suministrar los datos estadísticos que le sean requeridos por autoridad competente.
8. Atender los aspectos administrativos y suscribir las comunicaciones derivadas de la aplicación del Plan de Prevención del Riesgo.
9. Suscribir, en el marco de su competencia, los acuerdos necesarios para la mejor realización de la tarea educativa.
10. Recibir y entregar la escuela bajo Inventario y/o Acta según corresponda.
11. Mantener actualizado el legajo de actuación profesional de cada docente, con sus respectivos ítems, conforme lo indica el Artículo 128 del Estatuto del Docente Ley N° 10.579 o norma que lo reemplace.
12. Garantizar la existencia y ordenamiento de los Estados Administrativos mediante los Libros y Registros que el Reglamento 2299/11 prescribe y los que la normativa específica de la Modalidad de Educación de Adultos instituyan, para cada uno de los Niveles.
13. Controlar los Libros y Registros que tienen a su cargo otro personal del establecimiento.
14. Cumplimentar los procedimientos de cobertura de cargos docentes, administrativos y/o auxiliares de la educación y dar la toma de posesión respectiva.
15. Confeccionar en conjunto con el equipo de conducción institucional las propuestas de Planta Orgánica Funcional y Planta Orgánica Funcional Analítica, y elevar por sí la documentación que se requiera para su tratamiento.
16. Organizar, en la fecha prevista por el Calendario Escolar, la inscripción de alumnos conforme la normativa vigente en la materia.
17. Extender las certificaciones de terminalidad que correspondan según el Nivel (Primario/Secundario) de la Modalidad de Adultos.
18. Disponer, sin perjuicio de su responsabilidad directa, el modo de cumplimentar la apertura y cierre del Edificio.
19. Asignar y hacer cumplir las tareas del personal administrativo y/o auxiliar de la educación que dirige y calificar anualmente su actuación, conforme la normativa vigente.
20. Aplicar las sanciones que, según su competencia, surgen de la normativa estatutaria, su reglamentación y de los acuerdos de convivencia institucional.

21. Conocimiento y aplicación del Manual de Procedimientos Institucionales, según Nivel, Primario o Secundario.

22. Cumplir puntualmente los horarios y turnos, conforme al cargo y carga horaria (según Primaria de Adultos o Centros Educativos Nivel Secundario), previendo los recaudos necesarios para el cumplimiento de cuidado, según cada uno de los niveles de la Modalidad de Educación de Adultos.

23. La obligación de cuidado de alumnos y estudiantes comprende todos los tiempos y momentos en que se realiza el acto educativo. Se inicia con la entrada del/ los alumno/s y finaliza cuando el último de ellos se retira o es retirado por el padre o responsable. (Artículos 39° y 40° del Decreto 2299/11 -Reglamento General de las Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires), y en este punto, los Directivos de las Instituciones Educativas de la Modalidad tienen mayores responsabilidades, teniendo en cuentas las estructuras de funcionamiento de cada uno de los Niveles (Anexos, extensiones, secciones fuera de sede, Centros Nucleados, etc.), por lo que se estima prudente notificar bajo acta datada a la totalidad de los docentes:

- La notificación a los docentes de los Art. 39° y 40° del Decreto 2299/11, donde en el ítem 1, la obligación de cuidado responsabiliza indelegablemente, al docente designado a cargo de esos alumnos y/o tareas de apoyo, en el momento en que se concrete el acto educativo, siendo corresponsable, por conducir la institución educativa, el Directivo o el responsable del equipo de conducción que se hallare en el turno.
- Que también comprende los desplazamientos en los espacios comunes y el ingreso y egreso de los alumnos al aula, así también el cuidado de los espacios comunes.
- Comprende el seguimiento técnico pedagógico y administrativo que contribuye a asegurar la calidad del proceso de aprendizaje, la permanencia de los alumnos, la atención de las situaciones de discontinuidad y las respectivas tareas de campo, la generación de hábitos de convivencia.
- Incluye la planificación de la actividad docente, el plan de continuidad pedagógica y la ejecución del plan de Prevención de Riesgo.
- Obliga al dictado de clases siempre, salvo que no haya ningún alumno presente, lo que no releva del cumplimiento del cargo/carga horaria. Si el número de alumno fuera escaso, la actividad docente que se realice no deberá producir situaciones de desigualdad pedagógica.
- Comprende la autorización de los Equipos Directivos, de recibir a los profesores de Práctica de los Institutos Superiores de Formación Docente para coordinar los espacios de las prácticas, en las cuales participará el Equipo docente Institucional.
- Prevé la obligación de actuar y, cuando corresponda, denunciar ante las autoridades competentes, las situaciones de riesgo o vulneración de derechos de los menores con arreglo de la normativa vigente.
- Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, la reglamentación vigente y las normas de convivencia;

## **TAREAS SOCIOEDUCATIVAS Y COMUNITARIA**

### **El Director, en los aspectos socioeducativos y comunitarios, deberá:**

1. Propiciar y alentar la organización de los espacios de participación e integración comunitaria acorde con las características de la comunidad educativa.
2. Participar en la actividad de la Asociación Cooperadora con los alcances que la normativa vigente establezca.
3. Promover la creación de redes que fortalezcan la cohesión comunitaria e intervengan frente a la diversidad de situaciones que se presenten.
4. Elaborar diagnósticos de intereses y necesidades de la comunidad juntamente con el equipo de conducción y utilizarlos como insumos en la elaboración del Proyecto Institucional.
5. Articular con los organismos locales de protección integral de los Derechos del Niño y el Adolescente y requerir su intervención.
6. Reconocer y, en su caso, articular con los recursos disponibles en el distrito y la región que puedan aprovecharse para optimizar la tarea institucional.
7. Establecer las articulaciones intra y extra escolares necesarias para cumplir el Plan de Prevención del Riesgo.
8. Acompañar rotativamente las delegaciones del establecimiento cuando sea menester participar de actos públicos patrios y/o fijados por el calendario escolar.
9. Participar de las Mesas Distritales y Regionales de Desarrollo Local y del COPRET, en función de las acciones vinculadas con las orientaciones y especialidades de los CENS.
10. Ejecutar las acciones necesarias para dar cumplimiento a las prescripciones de naturaleza socioeducativa y comunitaria del Reglamento 2299/11 y del Proyecto Institucional.

## **VICEDIRECTOR**

El vicedirector es el personal docente jerárquico que, integrando el equipo de conducción, concurre en la responsabilidad de conducción institucional correspondiéndole, además, el reemplazo del director en los siguientes supuestos:

1. en el turno bajo su atención,
2. en ocasión de ausencia aquél.

El reemplazo se da en el marco del proyecto institucional y las prescripciones del Reglamento Gral 2299/11

## **TAREAS DEL VICEDIRECTOR**

### **El Vicedirector deberá:**

1. Actuar, en el ámbito de su competencia, con el fin de promover el derecho a la educación en los términos establecidos por la Ley N° 13688 y los diseños curriculares vigentes.
2. Compartir con el director las tareas de conducción y coordinación en equipo que prescribe el Reglamento 2299/11.
3. Cooperar en el cumplimiento de las tareas del Director referidas tanto a los aspectos pedagógicos como los administrativos y socio comunitarios prescriptos por el Reglamento 2299/11.
4. Desempeñar su tarea participando en el diseño, desarrollo y evaluación del proyecto institucional conforme con su competencia.
5. Suscribir con el director las comunicaciones o indicaciones generales a notificar.
6. Supervisar de manera directa a los docentes a cargo de las materias/ disciplinas respectivas.
7. Efectuar el seguimiento del desarrollo de la actividad institucional, informar y proponer estrategias de intervención de acuerdo con sus observaciones y las acordadas Institucionalmente.
8. Comunicar al director, cualquier hecho o novedad institucionalmente significativa.
9. Conformar equipos de trabajo para abordar los lineamientos curriculares vigentes de la Dirección de Educación de Adultos, de los Niveles Primario/Secundario a las que pertenece su institución con el fin de implementar las acciones necesarias para el logro de los fines, los objetivos y las metas propuestas en el Proyecto Institucional.
10. Asegurar la elaboración, implementación, comunicación y evaluación sistemática del Proyecto Institucional a través de distintos dispositivos e intervenciones, fomentando la participación de todos los sujetos institucionales.
11. Hacerse cargo de las acciones acordadas en el marco del Plan de Continuidad Pedagógica, tomando secciones a su cargo cuando corresponda.
12. Trabajar con el equipo docente, para promover una reflexión crítica de sus prácticas áulicas, propiciando la autoevaluación y la evaluación de las prácticas de enseñanza.
13. Diseñar y rediseñar, a partir de los insumos obtenidos de la evaluación diagnóstica, periódica, permanente, juntamente con el personal docente, estrategias didácticas que favorezcan la calidad de los aprendizajes.
14. Brindar asesoramiento pedagógico a los docentes durante todo el año escolar y, en forma sistemática, en las Jornadas de Capacitación Institucional.
15. Promover estrategias de seguimiento integral de los alumnos.
16. Generar espacios institucionales de encuentro e intercambio de ideas con los alumnos acerca de los procesos de aprendizaje y demás aspectos del proyecto institucional.
17. Cumplimentar los procedimientos administrativos que tenga a su cargo en el marco del Proyecto Institucional.
18. Acompañar rotativamente las delegaciones escolares del establecimiento cuando sea menester participar de actos públicos patrios y/o fijados por el calendario escolar.
19. Ejecutar las acciones necesarias para dar cumplimiento a las propuestas de naturaleza socioeducativa y comunitaria del Reglamento 2299/11, del Proyecto Institucional y sus planes de Continuidad Pedagógica y de Prevención del Riesgo.
20. Cumplir las tareas que se le asignen en el marco del Proyecto Institucional y en tanto guarden relación con la naturaleza y competencia de su cargo y se funden en razones de promoción de derechos de los alumnos.

## **SECRETARIO**

Es el personal docente jerárquico, integrante del equipo de conducción, que tiene a su cargo los aspectos técnicos-administrativos del Proyecto Institucional.

## **TAREAS DEL SECRETARIO**

### **Las tareas del Secretario, son:**

1. Actuar, en el ámbito de su competencia, con el fin de promover el derecho a la educación en los términos establecidos por la Ley N° 13.688 y los diseños curriculares vigentes.

2. Asumir las acciones acordadas en el marco del Proyecto Institucional para la conducción en equipo.
  3. Cumplimentar los procedimientos administrativos de la institución que tenga a su cargo.
  4. Observar y comunicar al director toda situación de relevancia institucional, relacionada con su función, y proponer las innovaciones que considere oportunas.
  5. Hacerse cargo de las acciones acordadas en el marco del Plan de Continuidad Pedagógica, tomando secciones a su cargo cuando corresponda.
  6. Confeccionar el contralor docente y administrativo conforme la normativa aplicable al establecimiento y suscribirlo juntamente con el Director.
  7. Atender todos los aspectos administrativos de la institución y su vinculación con los organismos distritales -Consejo Escolar, Secretaría de Asuntos Docentes y otros- y los Niveles de Supervisión que correspondieren (Estados Administrativos: 213° al 216°; Actas: 217° al 220°; Libros: 221° al 231°; Registros: 232° al 237°; Legajos: 238° al 242°; Archivo Institucional: 243° del Decreto 2299/11)
  8. Recibir, dar trámite y asesorar a los docentes en relación a gestiones administrativas propias de la situación docente e institucional.
  9. Expedir las constancias y certificaciones administrativas, según sea la naturaleza de los estados administrativos involucrados.
  10. Realizar las acciones administrativas del servicio alimentario escolar y de otros programas que se ejecuten en la institución.
  11. Informarse y dar trámite adecuado a las situaciones referidas al estado de conservación e higiene del edificio, mobiliario y material didáctico, dar trámite a los pedidos y demás asuntos relacionados proponiendo los cursos de acción que estime pertinentes.
  12. Mantener actualizados los estados administrativos llevando los Libros y Registros que se prescriben en la normativa vigente.
  13. Recoger la información necesaria y procesarla para acompañar la organización institucional, elaborando diagnósticos cualitativos y cuantitativos que aporten a la realización del Proyecto Institucional.
  14. Reunir, procesar e informar los datos estadísticos del establecimiento, y suministrarlos –cuando corresponda- a las autoridades respectivas.
  15. Tramitar, ante la Secretaría de Asuntos Docentes, la designación del personal docente que correspondiere según la Planta Orgánica Funcional y la Planta Orgánica Funcional Analítica, previo aval del director y autorización del Inspector de Enseñanza, según corresponda.
  16. Tramitar, ante el Consejo Escolar las designaciones de auxiliares, cocineros o ayudantes de cocina, ( en los casos que correspondiera).
  17. Suscribir, juntamente con el Director, las propuestas de Plantas Orgánicas Funcionales y Plantas Orgánicas Funcionales Analíticas de docentes y auxiliares
  18. Asesorar respecto de la normativa y procedimientos para las acciones estatutarias, incluidos los aspectos salariales, de todo el personal de la Institución.
  19. Supervisar, conforme los acuerdos alcanzados por el equipo de conducción, las tareas técnico-administrativas a cumplir por el personal de la institución.
  20. Participar en la coordinación de las acciones del Plan de Prevención del Riesgo.
  21. Confeccionar y suscribir las certificaciones académicas del Nivel y Modalidad de Adultos.
  22. Participar en la articulación de las comunicaciones institucionales.
  23. Supervisar y registrar el cumplimiento de las tareas administrativas que corresponden a cada puesto de trabajo en el marco del Proyecto Institucional.
  24. Ejecutar las acciones necesarias para dar cumplimiento a las propuestas de naturaleza socioeducativa y comunitaria del Reglamento 2299/11 y del Proyecto Institucional.
  25. Acompañar rotativamente las delegaciones del establecimiento cuando sea menester participar de actos públicos patrios y/o fijados por el calendario escolar.
  26. Cumplir las tareas que se le asignen en el marco del Proyecto Institucional y en tanto guarden relación con la naturaleza y competencia de su cargo y se funden en razones de promoción de derechos de los alumnos.
  27. Los estados administrativos estarán directamente bajo la responsabilidad de las autoridades competentes, la custodia de los mismos será del Secretario y/o prosecretario, conforme las pautas establecidas por la autoridad jurisdiccional al efecto.
- El Director será responsable cuando no existiere Secretario en la Planta Orgánica Funcional de la Institución.

## **PROSECRETARIO**

Es el personal docente jerárquico, que colabora con el Secretario en la tarea técnico administrativa.

Dentro de las funciones asignadas se encuentran:

- ✓ Firmar y consignar la hora de llegada en el Registro de Asistencia u otro del personal .
- ✓ Cumplir las tareas que se le asignen en el marco del Proyecto Institucional y en tanto guarden relación con la naturaleza y competencia de su cargo y se funden en razones de promoción de derechos de los alumnos.
- ✓ Reunir, procesar e informar los datos estadísticos del establecimiento, y suministrarlos al Secretario.
- ✓ Con referencia a lo técnico-administrativo: cumplimentar en tiempo y forma los estados administrativos a su cargo.
- ✓ La información a la que tiene acceso por sus tareas: realizar una adecuada utilización de la información a que tiene acceso por su tarea y mantener reserva de la misma.
- ✓ Realiza en el marco de las prescripciones de los artículos 36, 37 del Decreto N° 2299/11, las tareas enumeradas en el artículo 61 del mismo Decreto, excepción hecha de las establecidas en los incisos 5, 16 y 20, del Decreto 2299/11, las que también ejecutará cuando asuma las funciones de Secretario del servicio por ausencia del mismo.
- ✓ En relación al Contralor suministrará al Secretario y/o Director los insumos necesarios para su confección.
- ✓ Los estados administrativos estarán directamente bajo la responsabilidad de las autoridades competentes, la custodia de los mismos será del Secretario y/o prosecretario, conforme las pautas establecidas por la autoridad jurisdiccional al efecto.
- ✓ El Director será responsable cuando no existiere Secretario en la Planta Orgánica Funcional de la Institución.

### **PRECEPTOR DE CENTROS EDUCATIVOS NIVEL SECUNDARIO (CENS)**

Son sus tareas específicas, además de las establecidas en los artículos 38 al 41 del Decreto 2299/11, las siguientes:

1. Promover, en el ámbito de su competencia, el derecho a la educación en los términos establecidos por la Ley N° 13.688 y los diseños curriculares vigentes.
2. Participar en todas las etapas de construcción del proyecto institucional aportando a la propuesta, desde la especificidad de su tarea, e integrándola a la misma.
3. Intervenir activamente en la construcción colectiva de los acuerdos de convivencia, como asimismo, con el resto del equipo docente, en la promoción del respeto por dichos acuerdos en los alumnos a su cargo.
4. Impulsar sobre la base de estrategias diseñadas en el marco del Proyecto Institucional, el diálogo y la implementación de actividades que tiendan a mejorar la integración del grupo y el fortalecimiento de los vínculos entre los alumnos y de éstos con la institución.
5. Propiciar acciones que favorezcan las formas de organización y participación de los alumnos, el ejercicio de sus derechos, la reflexión, el análisis crítico de los conflictos y la búsqueda colectiva y organizada de soluciones.
6. Participar en la tarea pedagógica que se desarrolle en la institución escolar, en relación con los grupos de alumnos a su cargo y a las familias de los mismos.
7. Aportar al desarrollo de sujetos participativos y comprometidos con la construcción ciudadana, como articulador, transmisor y orientador en relación con los alumnos y sus familias.
8. Relevar y sistematizar las características de los grupos de alumnos a su cargo para lograr un mejor conocimiento de los mismos y aportar datos que favorezcan la inclusión, permanencia y egreso de los alumnos.
9. Cumplir con el cuidado y acompañar a los alumnos, de acuerdo con el nivel y modalidad en que se desempeña, en el horario de entrada, salida, recreos y traslados, sin perjuicio de las responsabilidades que le corresponden a otros miembros de la Institución, conforme a lo pautado en los artículos 39 a 41 del presente Reglamento y el respectivo Proyecto Institucional.
10. Comunicar al superior jerárquico inmediato la ausencia de maestros-profesores, e informar otras novedades detectadas al inicio de cada clase.
11. Hacerse cargo de las acciones acordadas en el marco del Plan de Continuidad Pedagógica.

12. Cumplimentar adecuada y oportunamente los estados administrativos sistematizando, integrando y articulando cuantitativa y cualitativamente la información referida a los alumnos a su cargo, para que se transforme en un aporte significativo al proyecto institucional.
13. Firmar y consignar la hora de llegada en el Registro de Asistencia u otro del personal.
14. Cumplir y hacer cumplir las previsiones del Plan de Prevención del Riesgo.
15. Ejecutar las acciones necesarias para dar cumplimiento a las prescripciones de naturaleza socioeducativa y comunitaria de este reglamento y del Proyecto Institucional.
16. Cumplir las tareas que se le asignen en el marco del Proyecto Institucional y en tanto guarden relación con la naturaleza y competencia de su cargo y se funden en razones de promoción de derechos de los alumnos.

## **El Planeamiento Institucional**

### **¿De qué hablamos cuando hablamos de planeamiento?**

Toda concepción del planeamiento se corresponde con determinados discursos y prácticas. Es que, como plantea Zoppi (2008) “el planeamiento condiciona e instala, desde su propio ámbito de producción, concepciones, situaciones y prácticas socio-educativas que, en sí mismas, generan en todos sus participantes particulares aprendizajes”. Prescripciones, capacitaciones, prácticas, normativas y propuestas fueron marcando en distintos momentos históricos la construcción de diversidad de sentidos que, aunque en algunos casos resultan contradictorios, conviven en la cotidianidad de las instituciones.

El planeamiento educativo en todas sus dimensiones como actividad de reflexión de los sujetos docentes desde distintos roles y funciones no puede reducirse a una actividad de análisis técnico, sino que involucra un compromiso ético y social en tanto se orienta al logro de prácticas educativas más justas y democráticas (García; 1995). Al *proyectar* no se elige la realidad en que nos toca actuar pero sí se elige la posición que se decide tomar frente a ella, imaginando que otras cosas, de otro orden, puedan suceder: “la posición ética no renuncia jamás a buscar en cada situación una posibilidad hasta entonces inadvertida, aunque sea ínfima. Lo ético radica entonces en movilizar todos los recursos intelectuales, sensibles y técnicos para activarla” (Birgin y Duschatzky; 2001).

Se hace necesario volver a acordar algunos criterios comunes que nos permitan reconocernos en las distintas pertenencias que portamos como docentes de instituciones educativas de los distintos niveles de la modalidad. Desde esta perspectiva, es importante destacar tres cuestiones que consideramos fundamentales:

- Si bien existen distintas maneras de planificar, ninguna forma es neutra. Dan cuenta y se sostienen en determinadas concepciones y posicionamientos. No hay una sola manera o modelo de planificación, sin embargo, no podemos pensar que cualquier forma *da lo mismo*;
- Asimismo decimos que la formulación de un proyecto no puede reducirse a una cuestión técnica o de formatos (Frigerio y Poggi; 1996). Consideramos que no hay una versión *genérica* del proyecto educativo.
- el carácter *educativo* del proyecto debe estar presente en todos los momentos de su formulación: en la forma en que es construido, en su implementación y en su monitoreo y evaluación.

La apropiación de los diseños curriculares no se produce de igual manera cuando se leen en soledad o en un ámbito de discusión colectiva en el que se ponen en juego las diferentes representaciones acerca de la enseñanza en contextos particulares. Ambas lecturas no son excluyentes sino complementarias. Es necesario promover distintos procesos de lectura para realizar un análisis profundo de los documentos curriculares promoviendo la problematización de las experiencias institucionales.

### **La integración del diagnóstico, el monitoreo y la evaluación en el planeamiento institucional.**

Diagnóstico, monitoreo y evaluación suelen ser concebidos como prácticas independientes. La gestión integral de la institución debe apuntar a la realización de diagnósticos que permitan obtener información para la identificación de las problemáticas institucionales, la formulación de un proyecto que las aborde y la construcción de indicadores que permitan el monitoreo y la posterior evaluación de su impacto.

La participación de la totalidad de los docentes de la institución educativa implica una tarea de develamiento de la realidad que lleva a un mutuo esclarecimiento y a una toma de conciencia conjunta. Una amplia discusión para la construcción del diagnóstico con participación de todos los sujetos constituye un instrumento movilizador en la institución educativa.

En la práctica podemos pensar que la evaluación de un proyecto constituye la instancia final del mismo. Sin embargo, es fundamental considerar la evaluación desde el mismo diseño, definiendo criterios y seleccionando los instrumentos que permitan obtener información en los diferentes momentos de su implementación. Es necesario entonces, prever desde el inicio cuándo, para qué y qué información será necesaria y cómo la obtendremos. No podemos esperar el final de un proyecto para tener información, es preciso obtenerla antes para poder ratificar o modificar rumbos y acciones. Esto no invalida la posibilidad de establecer cortes al finalizar cada una de las etapas previstas en el proyecto

La planificación institucional no deviene como sumatoria de las planificaciones que realizan los docentes, en el mismo sentido que la escuela no se compone con la suma de aulas.

Un abordaje institucional del planeamiento didáctico se sostiene en una concepción de la enseñanza como tarea compartida. Por lo tanto, forman parte del proyecto institucional todos los acuerdos que los equipos docentes construyen al apropiarse de los diseños como herramientas de trabajo y en su implementación en prácticas de enseñanzas situadas, integradas y coherentes.

En las decisiones que los equipos docentes construyen al apropiarse de los diseños curriculares se incluyen, entre otras cuestiones, los acuerdos alcanzados en torno de: la articulación entre áreas, ciclos, niveles y departamentos, las formas de planificar, la organización pedagógica de los espacios, la utilización de recursos, las estrategias para la atención de alumnos con sobreedad, el trabajo con estudiantes que presentan discontinuidad en la asistencia, las propuestas de salidas educativas, la integración de actividades extra-escolares, la articulación con organizaciones de la comunidad para el uso de recursos que impacten en lo pedagógico, los espacios ofrecidos por los sectores de la producción y del empleo para posibles espacios para las prácticas profesionalizantes, la construcción compartida de criterios de evaluación, los criterios para agrupamientos de alumnos y docentes, la organización de tiempos, la realización de proyectos específicos, los criterios y dispositivos institucionales para favorecer la inclusión, las estrategias institucionales y didácticas para la integración.

No se trata de pensar estrategias para encauzar lo no encauzado, sino construir alternativas hacia el interior de cada escuela que puedan contemplar otras formas en las que los estudiantes puedan aprender. El desafío se centra en comprender que “si bien nuestro sistema educativo descansa en una tradición de trayectorias educativas preconfiguradas, homogéneas y estándar, otras trayectorias educativas son posibles y resultan igualmente eficaces” (Terigi; 2009).

La evaluación de un proyecto es un proceso que actualiza el diagnóstico. Por lo tanto, las herramientas metodológicas son similares a las que se pueden utilizar en ese momento de indagación institucional.

A modo de ejemplo, aportamos algunas ideas:

- ✓ Diseñar encuestas y entrevistas para aplicarse en diferentes momentos de la implementación del proyecto a distintos actores de la comunidad educativa (docentes, alumnos, familias, integrantes de instituciones de la comunidad, de la producción, del empleo, culturales deportivas, religiosas, etc.).
- ✓ Implementar un buzón de sugerencias para los alumnos.
- ✓ Generar reuniones participativas con preceptores, docentes y familias de los alumnos.
- ✓ Analizar muestras de producciones de alumnos.
- ✓ Reuniones o foros de discusión periódicos entre el equipo docente para analizar si las actividades que planificaron se están realizando y qué inconvenientes encontraron a medida que se avanza.
- ✓ Elaboración de cuadros, calendarios o carteleros que permitan registrar las acciones a medida que se vayan implementando.
- ✓ Diseño de indicadores que permitan visualizar aspectos más concretos en los avances realizados.
- ✓ Relatorías de situaciones y prácticas que se desarrollaron en el marco del proyecto.
- ✓ Considerar y replantear las acciones de articulación con otras escuelas cercanas para analizar hacia dónde se dirige la matrícula.
- ✓ Revisar las estrategias pedagógicas y reorganizar los tiempos y recursos de la institución para destinar los mayores esfuerzos a los alumnos que más lo necesitan.
- ✓ Fortalecer los espacios de diálogo con la comunidad educativa.

A modo de cierre, decimos que la meta de los equipos directivos de las instituciones educativas para Adolescentes, Jóvenes, Adultos y Adultos Mayores, está puesta en desarrollar todas las estrategias vigentes y si es

### **Fuentes bibliográficas consultadas:**

- Ley N° 26206-Ley Nacional de Educación-Bs. As. 2005.-
- Ley 13688 Ley de Educación Provincial- Bs. As. 2007.-
- Ley 10579 –Estatuto del Docente de la Pcia. De Bs. As. y modificatorias –
- Decreto 2299/11-Reglamento General para las Escuelas Públicas de la Provincia de Bs. As.- Consejo General de Educación- Dirección General de Cultura y Educación- La Plata 2011(Nueva versión)
- Resolución N° 68/87-Dirección General de Cultura y Educación – La Plata 1987
- Autoridad y Autoridad Pedagógica- Documento de trabajo- Dirección de Inspección General. Dirección General de Cultura y Educación. La Plata, 2009.
- ¿Cómo podemos conocer a la comunidad? -Marta Liliana Iovanovich -Emilia Mercedes Alurralde – OEI- Revista Iberoamericana de Educación-
- Construcción y uso de información en los procesos de planeamiento institucional-Dirección General de Cultura y Educación -Subsecretaría de Educación-Dirección Provincial de Planeamiento -Febrero de 2011
- Declaración final de la XX Cumbre Iberoamericana- *Declaración de Mar del Plata-Metas Educativas 2021- Bs. As-Argentina 2010.-*
- Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita. *El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos.* Buenos Aires, Santillana, 1996.

La planificación desde un currículum prescriptivo – Dirección General de Cultura y Educación- La Plata 2009.-

Los Directores de Escuela: debates y estrategias para su profesionalización, Florencia Mezzadra - Rocío Bilbao- CIPPEC, Documento de Trabajo N° 58-Bs.As. 2011.

Los Desafíos de la Educación de Adultos – IIPE-Buenos Aires- Informe N° 21- Diciembre 2003.-.

- *Manual de Procedimientos Institucionales Nivel Primario.* Consejo General de Cultura y Educación, Dirección General de Cultura y Educación, La Plata 2010.
- *Manual de Procedimientos Institucionales. Nivel Secundario.* Consejo General de Cultura y Educación, Dirección General de Cultura y Educación, La Plata 2010.
- Terigi, Flavia. *Las trayectorias escolares: del problema individual al desafío de la política educativa.* Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires, 2009.

- Zoppi, Ana María. *El planeamiento de la educación en los procesos constructivos del curriculum*. Buenos Aires, Miño y Dávila, 2008.

ROL.-

**Dirección de Educación de Adultos.**  
**La Plata, febrero de 2013.-**

**José Eduardo Almeida**  
**Director**  
**Dirección de Educación de Adultos**