Secretaría de Innovación y Calidad Educativa

Secundaria Federal **2030**

Marco de orientación de las prácticas de docentes, directores y supervisores

Aprendizaje 2030

Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación

Presidente
Mauricio Macri

Jefe de Gabinete de Ministros
Marcos Peña

Ministro de Educación
Alejandro Finocchiaro

Jefe de Gabinete de Asesores
Javier Mezzamico

Secretaria de Innovación y Calidad Educativa
María de las Mercedes Miguel

Secretario de Gestión Educativa
Maximiliano Gulmanelli

Secretaria de Evaluación Educativa
Elena Duro

Secretaria de Políticas Universitarias
Danya Tavela

Secretario General del Consejo Federal de Educación
Orlando Macció

Secretaría de Innovación y Calidad Educativa

Secundaria Federal **2030**

Marco de orientación de las prácticas de docentes, directores y supervisores

Aprendizaje 2030

Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación

ÍNDICE

Introducción 5

Marcos de orientación: ejes, dimensiones y descriptores 6

Marco de orientación para la práctica docente 9

1. Proceso de enseñanza, aprendizaje, evaluación y toma de decisiones 10
2. Proyecto institucional y organización escolar 11
3. Integración en la comunidad y el contexto 12
4. Desarrollo profesional 13

Marco de orientación para directores 15

1. Procesos de enseñanza, aprendizaje, evaluación y toma de decisiones 16
2. Proyecto institucional y organización escolar 17
3. Integración con la comunidad educativa y el contexto 19
4. Desarrollo profesional 20

Marco de orientación para supervisores 21

1. Procesos de enseñanza, aprendizaje, evaluación y toma de decisiones 22
2. Proyecto institucional y organización escolar 24
3. Integración con la comunidad educativa y el contexto 25
4 Desarrollo profesional 26

Conclusión 27

Introducción

En el marco del Plan Estratégico Nacional "Argentina Enseña y Aprende", aprobado por resolución 285/16 del Consejo Federal de Educación (CFE) y en línea con el Marco de Organización de los Aprendizajes (MOA), se elaboró este documento que presenta orientaciones para el ejercicio docente, directivo y de supervisores/as/ inspectores/as, con el propósito de fortalecer sus prácticas y así contribuir a la mejora continua de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.[1]

Estos marcos se proponen como un insumo para la formulación de proyectos institucionales, la reflexión y autoevaluación de las prácticas docentes e institucionales focalizando la mirada en las trayectorias escolares de los/las estudiantes y su derecho a recibir una educación de calidad. Asimismo, constituyen un punto de referencia y marco organizador para las propuestas y líneas de acción vinculadas a la formación y desarrollo profesional de equipos de gestión y docentes que se elaboren desde el Ministerio de Educación de la Nación para el fortalecimiento de dichos actores.

Este documento es producto de un proceso consensuado con representantes de las 24 jurisdicciones en el marco de la "Red Federal para la Mejora de los Aprendizajes". Busca ser un "puente", una línea de base abierta, no restrictiva, para promover los cambios y la innovación en cada una de las escuelas de nuestro país. De esta manera, se proponen pautas orientadoras amplias y flexibles a partir de las cuales se espera que las provincias construyan sus propios marcos de referencia para reconocer sus logros, asumir los desafíos y diseñar sus políticas educativas atendiendo a las singularidades culturales, sociales, políticas y económicas de cada región y, a la vez, encaminadas a lograr un sistema educativo de calidad.

Cabe señalar que, con el fin de garantizar la coherencia y articulación de esta propuesta con el nuevo marco pedagógico de política educativa nacional, la mirada se centró especialmente en el proyecto institucional, la mejora de los aprendizajes de los/las estudiantes, la promoción del enfoque de enseñanza por capacidades, el abordaje de saberes prioritarios a través de la enseñanza interdisciplinaria de temas o problemas reales, la transformación del espacio en la escuela y el cambio organizacional, con el fin de promover la extensión de la obligatoriedad escolar, la inclusión, la permanencia y el egreso con experiencias significativas de aprendizaje.

[1] En particular, estos marcos constituyen una línea de acción del objetivo 3.1. del Plan Estratégico Nacional: "Fortalecer el rol pedagógico de equipos de supervisión/inspección y gestión escolar".

Por último, es importante destacar que las dimensiones y pautas de reflexión propuestas para cada uno de los actores clave –docentes, directivos/as y supervisores/as inspectores/as– buscan sistematizar y organizar prácticas que, en muchos casos, ya son llevadas a cabo por los/las docentes en sus instituciones de manera contextualizada, y otras que pueden resultar más innovadoras. De esta manera, esta herramienta utilizada como insumo para la reflexión del propio desempeño, permitirá identificar prácticas valiosas que pueden ser compartidas con otros/as colegas como también descubrir oportunidades para la mejora, experimentación y renovación de la labor educativa.

Marcos de orientación: ejes, dimensiones y descriptores

Los Marcos de Orientación para cada uno de los roles están organizados en cuatro ejes, cada uno de ellos se refiere a un ámbito distintivo y constituyente de la práctica educativa del/de la docente, directivo/a y supervisor/a. En cada eje se incluyen dimensiones que desagregan y especifican los ámbitos de acción que los conforman. Por su parte, los descriptores darán cuenta de cómo se ponen en juego las dimensiones a través de diversas competencias, habilidades, conocimientos y valores en la tarea cotidiana. En particular, describen aspectos observables y concretos de la práctica que hacen a la implementación de cada eje con el propósito de asegurar trayectorias continuas, completas y relevantes para todos las/los estudiantes.

A continuación, se describen brevemente cada uno de los ejes.

1. **Procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación:** orientados hacia el desarrollo de capacidades, la comprensión profunda de saberes disciplinarios que abordan temas o problemas reales que resulten significativos para la vida de los/las estudiantes. Está compuesto por las siguientes dimensiones: **enseñanza, aprendizaje, evaluación y toma de decisiones**.
2. **Proyecto Institucional y organización escolar:** pertinente a cada contexto, que acompañe las trayectorias escolares de los/las estudiantes y garantice su derecho a recibir una educación de calidad y los/las prepare para tener la capacidad de actuar en libertad en las diferentes esferas de la vida. Esto implica la puesta en juego y la revisión de propuestas pedagógicas y de organización escolar que conformen un proyecto institucional integral y compartido por todos. Está compuesto por las siguientes dimensiones: **planificación institucional, trabajo con otros y clima escolar**.
3. **Interacción con la comunidad educativa y el contexto:** una escuela abierta a la comunidad, a otras escuelas y a la participación activa de las familias, en pos de generar oportunidades de aprendizaje significativas y relevantes para la vida de las/los estudiantes. Está compuesto por las siguientes dimensiones: **articulación entre la escuela y la familia, articulación entre escuelas e interacción con la comunidad**.

4. **Desarrollo profesional:** implica la capacidad de reflexionar sobre la propia práctica, lo que supone poder analizarla, evaluarla, repensarla y reelaborarla en función de los efectos y los resultados en la implementación de la propuesta de enseñanza, de gestión y asesoramiento. También requiere de la capacidad de docentes, directores/as y supervisores/as /inspectores/as de identificar sus necesidades de actualización y construcción de un recorrido formativo que les permita transitar trayectos propios vinculados tanto a mejorar su trabajo como así también a expandir sus intereses. Está compuesto por las siguientes dimensiones: **formación continua, reflexión sobre la práctica e investigación y acción**.

Marco de orientación para la práctica docente

1. Proceso de enseñanza, aprendizaje, evaluación y toma de decisiones

1.1. Planificación

Descriptores:

- Encuadrar la propuesta en el proyecto Institucional y en los diseños curriculares de la jurisdicción.
- Comprender la asignatura o área que enseña, y la forma de representar y formular el contenido para hacerlo comprensible a los demás.
- Priorizar saberes relevantes que permiten preparar a los/las estudiantes para los desafíos de su vida futura y el desarrollo de capacidades transversales y competencias digitales.
- Trabajar en equipo con otros/as docentes abordando saberes prioritarios a través de temas interdisciplinarios enfocados en problemas reales.
- Demostrar una disposición constante para la innovación pedagógica, reconociendo que todos/as los/las estudiantes tienen el derecho y pueden aprender.
- Diseñar propuestas pedagógicas contextualizadas y adecuadas a las características, los ritmos, las fortalezas y las oportunidades de mejora de sus estudiantes, para promover una educación inclusiva y acompañar sus trayectorias escolares.
- Integrar estrategias de evaluación continua como parte constitutiva del aprendizaje, como mecanismo para ayudar a las/los estudiantes a aprender y validar sus logros.

1.2. Enseñanza

Descriptores:

- Impulsar un aprendizaje activo que promueva la comprensión profunda, enfocándose en la enseñanza de saberes prioritarios, y capacidades y competencias digitales transversales.
- Reconocer al/a la estudiante como el centro y protagonista del proceso de enseñanza aprendizaje y fomentar su autonomía y deseo de aprender. Desempeñarse como facilitador del aprendizaje.
- Compartir la tarea pedagógica con otros/as docentes en el acompañamiento de los/las alumnos/as (por ejemplo, parejas pedagógicas).
- Implementar estrategias y actividades diversas de complejidad creciente donde los/las estudiantes aprendan “haciendo” y “pensando” (el conocimiento es inseparable de su aplicación, las/los estudiantes deben poder pensar y actuar flexiblemente con lo que saben).
- Fomentar en sus estudiantes el deseo de aprender a enseñar a otros/as, para ser así tutores/as de sus pares.

- Ajustar la enseñanza en función a los ritmos individuales de aprendizaje de los/las estudiantes y las situaciones inesperadas que ocurren en el transcurso del ciclo lectivo respetando el derecho a aprender.
- Seleccionar e incorporar las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) adecuadas para alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos (simulaciones, entornos virtuales o herramientas digitales que promuevan el aprendizaje colaborativo y participativo, redes sociales, etc.).
- Resignificar el uso de los tiempos y nuevos espacios dentro o fuera de la escuela para propiciar nuevos modos de aprender.

1.3. Evaluación y toma de decisiones

Descriptores:

- Implementar estrategias de evaluación continua como parte integral del aprendizaje, como mecanismo para ayudar a los/las estudiantes a aprender y a validar sus logros.
- Seleccionar y comunicar criterios de referencia para garantizar una evaluación justa y equitativa para todos/as los/las estudiantes. Los criterios de evaluación ayudan a las/los estudiantes a saber qué significa una buena calidad de su trabajo.
- Participar en instancias de evaluación de intercambio y retroalimentación con otros/as.
- Participar en acuerdos institucionales en relación con el proceso de evaluación, acreditación y promoción de los aprendizajes.
- Reflexionar sobre su práctica en función de los resultados de las distintas estrategias de evaluación implementadas.

2. Proyecto institucional y organización escolar

2.1. Planificación institucional

Descriptores:

- Colaborar en el diseño y la revisión del proyecto institucional, y participar en el seguimiento de su implementación.
- Encuadrar la propuesta de enseñanza en el marco de la planificación institucional.
- Participar de proyectos escolares que promuevan la mejora del quehacer pedagógico y comunitario de la institución educativa.

2.2. Trabajo con otros/as

Descriptores:

- Trabajar colaborativamente con sus colegas para planificar, mejorar su práctica profesional y los procesos de aprendizaje de los/las estudiantes.

- Generar consenso en los procesos de evaluación, acreditación y promoción.
- Compartir sus experiencias, saberes e información para favorecer y enriquecer la práctica docente.

2.3. Clima escolar

Descriptores:

- Promover y participar en la construcción de normas de convivencia en el aula y velar por su cumplimiento.
- Crear una cultura en el aula donde el pensamiento sea valorado, se promueva y se haga visible, ofreciendo evidencias de sus ideas o pensamientos erróneos, para saber cómo apoyarlos y lograr una enseñanza efectiva.
- Promover la interacción y el intercambio de los/las estudiantes entre sí en un clima de respeto y valoración de la diversidad.
- Promover la escucha atenta y el intercambio respetuoso entre las/los estudiantes y entre estos/as y las/los docentes.
- Generar espacios de trabajo conjunto entre los/las estudiantes de distintos niveles.

3. Integración en la comunidad y el contexto

3.1. Articulación entre la escuela y la familia

Descriptores:

- Promover la participación de las familias de las/los estudiantes en la planificación institucional, especialmente en aquello referido a la articulación entre escuela y familia, y las actividades de desarrollo conjunto.
- Establecer una comunicación fluida con las familias e informarles periódicamente sobre el estado del aprendizaje de sus hijos e hijas.

3.2. Articulación entre escuelas

Descriptores:

- Participar en redes de docentes o escuelas para compartir buenas prácticas y socializar experiencias.
- Participar en la elaboración de proyectos de articulación entre escuelas para mejorar sus prácticas profesionales y los procesos de aprendizajes para los/las estudiantes.

3.3. Interacción con la comunidad

Descriptores:

- Promover espacios colaborativos que trasciendan los muros de la escuela y el aula, llegando a su comunidad (expertos, ONG, centros culturales, etc.).

- Utilizar los recursos del contexto en el que está inserta la escuela para potenciar sus propuestas de enseñanza y articular los saberes con la vida cotidiana de los/las estudiantes.

4. Desarrollo profesional

4.1. Formación continua

Descriptores:

- Transitar recorridos propios de formación permanente.
- Compartir con sus colegas los aspectos significativos que aprendió durante las instancias de formación y realizar propuestas en su entorno de trabajo.
- Comprender y valorar la actualización profesional constante como un medio para fortalecer su práctica y mejorar el desempeño de sus estudiantes.

4.2. Reflexión sobre la práctica

Descriptores:

- Reflexionar individual y colectivamente sobre los efectos de sus intervenciones en el aula y utilizar ese análisis para fortalecer su desempeño y continuar formándose.
- Reformular la propuesta de enseñanza adecuándola a las necesidades de las/los estudiantes.
- Mantener una constante disposición para innovar y mejorar su práctica.

4.3. Investigación y acción

Descriptores:

- Indagar acerca de nuevos enfoques sobre su profesión, la disciplina o área que enseña y la realidad educativa en la que está inmerso, para mejorar su práctica de enseñanza.
- Revisar los debates actuales sobre la propia especialidad como recurso para profundizar su conocimiento profesional y actualizar su planificación y práctica de enseñanza.
- Participar en grupos de estudio, ateneos o proyectos de investigación sobre temáticas educativas, ya sea en forma individual o grupal en pos de la adopción de estrategias de enseñanza novedosas.

Marco de orientación para directores

1. Procesos de enseñanza, aprendizaje, evaluación y toma de decisiones

1.1. Planificación

Descriptores:

- Conocer y utilizar los documentos curriculares de la jurisdicción.
- Orientar al equipo docente en el diseño de estrategias de enseñanza que promuevan trayectorias escolares continuas y significativas.
- Promover instancias colectivas de reflexión sobre las propuestas pedagógicas.
- Promover en la institución una disposición constante para innovar reconociendo que todos/as los/las estudiantes tienen el derecho y pueden aprender.
- Generar condiciones para la innovación en todas las dimensiones institucionales.
- Generar una cultura de pensamiento en la institución y una disposición constante para innovar y mejorar.
- Generar espacios de trabajo conjunto con los docentes, convocarlos para diseñar y planificar la implementación de módulos interdisciplinarios que aborden problemas reales y la enseñanza de capacidades transversales.
- Promover espacios de trabajo con el equipo docente para la formulación de logros esperados y la selección de contenidos significativos y relevantes.
- Promover la construcción conjunta de estrategias de retención de los/las estudiantes.

1.2. Enseñanza

Descriptores:

- Generar espacios de actualización e intercambio con el equipo docente en relación con los cambios curriculares y normativos.
- Reconocer a los/las estudiantes como protagonistas del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Promover cambios pedagógicos centrados en el aprendizaje activo y relevante, la enseñanza para la comprensión, el abordaje de la enseñanza a través de temas interdisciplinarios que aborden problemas reales, y la enseñanza de capacidades transversales.
- Trabajar conjuntamente con cada docente en la mejora y adecuación de las propuestas de enseñanza implementadas de acuerdo a las necesidades de cada estudiante y del contexto.
- Impulsar propuestas de organización de tiempos (tiempos diferentes para distintas materias, módulos cuatrimestrales, seminarios intensivos), espacios (mobiliario flexible adaptable para trabajo grupal o individual, aulas integradas, etc.) y agrupamientos de estudiantes de modo que co-

laboren con las intencionalidades pedagógicas de los equipos docentes y con los objetivos de aprendizaje.

- Acompañar al equipo docente para el continuo mejoramiento de la enseñanza.
- Generar condiciones de acceso y orientar el uso efectivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) de acuerdo a los objetivos de aprendizaje, promoviendo el uso de los espacios virtuales como herramienta pedagógica.

1.3. Evaluación y toma de decisiones

Descriptores:

- Promover acuerdos institucionales en relación con el proceso de evaluación, acreditación y promoción que favorezcan la continuidad en las trayectorias, desde una mirada integral y prospectiva del aprendizaje.
- Generar espacios de intercambio entre los/las docentes para analizar el desarrollo de los procesos de aprendizaje y detectar dificultades que puedan ser trabajadas en conjunto.
- Promover espacios de discusión e intercambio entre docentes acerca del uso de diversos instrumentos para la evaluación de las/los estudiantes y el diseño de estrategias alternativas de acuerdo con el propósito de la evaluación.
- Concebir a la evaluación continua como parte integral del aprendizaje, como mecanismo para ayudar a los/las estudiantes a aprender y a validar sus logros.
- Autoevaluar el propio desempeño en la gestión escolar.
- Promover espacios de autoevaluación institucional que generen compromiso con los cambios posibles.
- Construir y/o utilizar datos e información pertinente para tomar decisiones acordes a la situación y a las condiciones.
- Promover el uso de datos y de diversos instrumentos para la evaluación de las/los estudiantes en función de propósitos determinados.

2. Proyecto institucional y organización escolar

2.1. Planificación institucional

Descriptores:

- Proveer datos y gestionar una indagación institucional con el fin de diagnosticar las fortalezas y dificultades propias de la escuela y reconocer las problemáticas.
- Coordinar el proceso colectivo de elaboración y velar por la implementación del proyecto institucional, resguardando la coherencia entre el diag-

nóstico, las problemáticas detectadas y las líneas de acción propuestas para introducir mejoras.

- Garantizar que el proyecto institucional reconozca a los/las estudiantes como el centro del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Garantizar que la proyecto institucional promueva el enfoque de enseñanza por capacidades, la enseñanza para la comprensión, el abordaje de saberes prioritarios a través de la enseñanza interdisciplinaria de problemas reales, la transformación del espacio físico en la escuela y el cambio organizacional.
- Orientar el proceso de definición de ejes de acción priorizados para promover una educación inclusiva y de calidad.
- Generar las condiciones para la efectiva implementación del proyecto educativo.
- Monitorear la implementación del proyecto educativo.
- Promover instancias de evaluación colectiva en relación con la implementación del proyecto.
- Mantener la documentación de la institución actualizada y cumplir con la normativa vigente.

2.2. Trabajo con otros/as

Descriptores:

- Acompañar las iniciativas de las/los docentes y aportar su experiencia para el logro de mejores resultados.
- Favorecer el trabajo en equipo y la colaboración entre todos/as los/las actores/as institucionales para articular funciones y tareas.
- Incorporar nuevas formas de comunicación institucional para facilitar el trabajo colaborativo entre los equipos docentes.
- Promover el desarrollo de una visión compartida de las metas de la escuela que involucre a toda la comunidad educativa.

2.3. Clima escolar

Descriptores:

- Generar instancias de construcción colectiva de normas de convivencia institucionales acordes al Reglamento Escolar y Acuerdos Escolares de Convivencia de la jurisdicción a través del Reglamento Interno.
- Diseñar estrategias para dar a conocer los acuerdos en relación con las normas y garantizar su cumplimiento por los miembros de la comunidad educativa.
- Generar espacios de comunicación, debate y toma de decisiones a través de distintos mecanismos e instancias.
- Implementar estrategias para identificar y resolver problemas.

- Generar las condiciones para que cada miembro de la comunidad conozca sus funciones, obligaciones y tareas, y las realice adecuadamente.
- Gestionar los recursos materiales, el equipamiento, el mobiliario necesario y resguardar su uso adecuado.

3. Integración con la comunidad educativa y el contexto

3.1. Articulación entre la escuela y la familia

Descriptores:

- Invitar y gestionar espacios para que las familias se puedan involucrar activamente en el proceso de enseñanza aprendizaje, como facilitadores/as, tutores/as, expertos/as, etc.
- Informar regularmente a las familias sobre el desempeño de los/las estudiantes y sobre los proyectos institucionales.
- Promover en el equipo docente la comunicación con las familias sobre la evolución en el desempeño de sus hijos/as.

3.2. Articulación entre escuelas

Descriptores:

- Generar espacios de articulación con otras escuelas y niveles del sistema educativo.
- Generar espacios de reflexión e intercambio de experiencias con docentes de otras escuelas.
- Promover la socialización de proyectos y experiencias entre docentes e instituciones.
- Convocar a otras instituciones educativas para participar en iniciativas de la comunidad escolar.

3.3. Interacción con la comunidad

Descriptores:

- Conformar redes de apoyo con otros/as actores/as de la comunidad para trabajar en conjunto problemáticas reales del contexto y más allá de este (locales e internacionales).
- Fomentar las relaciones de la escuela con instituciones académicas para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.
- Organizar y/o participar en actividades distritales y jurisdiccionales junto con otras instituciones educativas.
- Instalar dinámicas cotidianas que permitan la configuración de una escuela abierta.

4. Desarrollo profesional

4.1. Formación continua

Descriptores:

- Promover el propio desarrollo profesional continuo y el de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Generar condiciones para acompañar procesos de actualización y formación permanente en el equipo docente.
- Participar de instancias de capacitación, también aquellas destinadas a maestros/as y profesores/as.
- Organizar jornadas institucionales de capacitación y planificación estratégica.
- Acceder a nuevas y diversas fuentes de conocimiento, reflexionar y compartirlos con el equipo docente.
- Informarse y actualizarse para poder asesorar con mejores herramientas a sus equipos, tanto docentes como no docentes.
- Fomentar la observación de clases entre docentes para reflexionar sobre la práctica educativa y recibir retroalimentación.
- Generar espacios para receptar devoluciones sobre su gestión para la mejora de su desempeño.

4.2. Reflexión sobre la práctica

Descriptores:

- Organizar jornadas institucionales de capacitación y planificación estratégica. Acceder a nuevas y diversas fuentes de conocimiento, reflexionar y compartirlos con el equipo docente.
- Trabajar con los docentes y discutir acerca de las posibilidades/pertinencia de incorporar los nuevos contenidos o estrategias a la práctica de la escuela, sea como herramienta, como intercambio de experiencias o como reflexión.
- Fomentar la observación de clases entre docentes para reflexionar sobre la práctica educativa y recibir retroalimentación.
- Generar espacios para receptar devoluciones sobre su práctica realizadas por distintos miembros de la comunidad, y utilizar esa información para la mejora de su desempeño.

4.3. Investigación y acción

Descriptores:

- Asistir a conferencias, seminarios y jornadas sobre temas vinculados a la práctica docente y a la gestión escolar.
- Participar de redes y espacios de discusión y formación vinculadas a la gestión escolar.

Marco de orientación para supervisores

1. Procesos de enseñanza, aprendizaje, evaluación y toma de decisiones

1.1. Planificación

Descriptores:

- Contribuir a la implementación de los diseños curriculares y otros documentos o propuestas de enseñanza que elabora el Ministerio de Educación de su jurisdicción.
- Brindar asesoramiento sobre las necesidades de cada escuela considerando el contexto particular en el que se encuentran y la articulación con otras áreas.
- Realizar el seguimiento de sus aportes y acompañar su implementación por parte de los equipos de gestión escolar.
- Revisar y optimizar la distribución de recursos humanos y materiales en las instituciones a su cargo. Emitir criterios fundamentados para optimizar los recursos en beneficio de los/las estudiantes.
- Facilitar y apoyar las propuestas de innovación en las escuelas para generar una enseñanza inclusiva de calidad: promocionar el enfoque de enseñanza por capacidades, el abordaje de saberes prioritarios a través de la enseñanza interdisciplinaria de problemas reales, la transformación del espacio en la escuela y el cambio organizacional.
- Organizar espacios de trabajo con los equipos de conducción para generar acuerdos sobre las líneas de acción.
- Planificar y organizar recursos proyectivamente, más allá del año escolar.

1.2. Enseñanza

Descriptores:

- Promover la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes mediante instancias de asesoramiento y acompañamiento a la conducción y/o a los equipos de conducción según corresponda.
- Proponer estrategias para la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los/las estudiantes e instancias de profesionalización docente que apoyen la promoción del enfoque de enseñanza por capacidades, el abordaje de saberes prioritarios a través de la enseñanza interdisciplinaria de problemas reales, la transformación del espacio en la escuela y el cambio organizacional, entre otras.
- Identificar junto a todos los/las actores las posibilidades de cambio que ayuden a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje y la organización escolar en las instituciones.
- Realizar acciones que permitan revisar y analizar las trayectorias educativas de los/las alumnos/as en los distintos niveles y modalidades para lograr una educación inclusiva.

- Promover las redes de intercambio y difusión de experiencias y motivar a las escuelas a participar de diversas propuestas pedagógicas.
- Comprometerse con los procesos de mejora de la enseñanza de las unidades educativas a su cargo.
- Asumir la corresponsabilidad sobre los resultados en los aprendizajes logrados por las/los estudiantes.

1.3. Evaluación y toma de decisiones

Descriptores:

- Promover el uso de datos estadísticos provistos por el Ministerio de Educación de la Nación y de otros datos relevados por la institución para la elaboración de los proyectos.
- Promover el análisis y la toma de decisiones sobre los resultados de los aprendizajes de los/las estudiantes.
- Asesorar a los/las directivos/as en la evaluación de los docentes.
- Asesorar a los equipos de conducción en los acuerdos institucionales en relación con el proceso de evaluación, acreditación y promoción de los aprendizajes.
- Asesorar a los equipos de conducción en la evaluación institucional, evaluación de las diversas acciones y evaluación de los proyectos institucionales.
- Utilizar los resultados de las evaluaciones, en sus distintos tipos y dimensiones, para fortalecer a los equipos de conducción en los aspectos que más lo necesiten, y proponer mejoras en las tareas que realizan.
- Realizar una devolución sobre los procesos de trabajo de las instituciones a través de informes escritos y encuentros: considerar lo positivo, identificar las fortalezas y debilidades, los aspectos superados y a mejorar y las posibles líneas de trabajo.
- Realizar la evaluación y el seguimiento del funcionamiento de las instituciones de acuerdo a los objetivos planificados en su proyecto de supervisión.
- Revisar y corregir acciones que no contribuyen a la mejora de la calidad de los aprendizajes.
- Participar en actividades de autoformación y supervisión académica para el desarrollo de su función.
- Reportar los logros en su gestión y las acciones que no dieran los resultados esperados. Involucrar a los equipos directivos en este proceso de evaluación.
- Asumir la corresponsabilidad por los resultados promoviendo cambios o sosteniendo acciones.

2. Proyecto institucional y organización escolar

2.1. Planificación institucional

Descriptores:

- Asesorar a los equipos de conducción en la organización y gestión estratégica de las escuelas en pos de generar una educación inclusiva de calidad.
- Aportar información sobre su zona/región para garantizar proyectos educativos articulados con otras instituciones.
- Asesorar y acompañar a los equipos de conducción en aspectos vinculados a la enseñanza y la implementación del diseño curricular vigente.
- Asesorar a los equipos de conducción en la elaboración de la planificación institucional del aprendizaje.
- Establecer una articulación entre los proyectos institucionales y el proyecto de la supervisión como forma de orientar las acciones de mejora en la misma dirección.
- Promover las prácticas de autogestión en las escuelas, como la resolución independiente de problemas y la realización permanente de prácticas de mejoramiento y monitoreo.

2.2. Trabajo con otros

Descriptores:

- Fortalecer el rol de liderazgo de la conducción y/o de los equipos de conducción en el proceso educativo.
- Favorecer la profesionalización y jerarquización de los equipos directivos a través de instancias de capacitación.
- Orientar a los equipos de conducción en la gestión de las instituciones y acompañar en la toma de decisiones cuando determinadas situaciones lo requieran.
- Transmitir y desarrollar capacidades y prácticas de planificación, definición de proyectos, autoevaluación. Orientar a los equipos de conducción para mejorar el liderazgo en su escuela.
- Promover la articulación con diversos/as actores/as del sistema educativo, tanto con supervisores/as, inspectores/as como con otros/as miembros de la comunidad educativa.
- Actuar como nexo entre las escuelas y la Dirección de Área correspondiente, ante referentes de distintos programas y proyectos y ante las autoridades educativas jurisdiccionales.
- Establecer redes para socializar innovaciones, prácticas de calidad, información, materiales, recursos y experiencias con equipos directivos, supervisores/as, inspectores/as y otros referentes que acompañan a las instituciones.

2.3. Clima escolar

Descriptores:

- Promover sistemáticamente la investigación-acción tanto en la supervisión como en las instituciones educativas junto con los equipos de conducción y docentes acerca de los procesos de aprendizaje, los de enseñanza y en propuestas del aula, en el clima institucional, en la organización y gestión escolar.
- Orientar a los equipos de conducción en la aplicación y cumplimiento de las normas educativas sobre las responsabilidades, obligaciones y derechos de los/las distintos/as actores/as de la comunidad educativa.
- Observar e intervenir en el cumplimiento de las normas por parte de las instituciones educativas para garantizar el buen funcionamiento del sistema educativo.
- Promover instancias de encuentro al interior de los establecimientos.
- Intervenir en la mediación de conflictos escolares.

3. Integración con la comunidad educativa y el contexto

3.1. Articulación entre la escuela y la familia

Descriptores:

- Estimular a las escuelas para incluir a las familias y a la comunidad en proyectos institucionales y acciones específicas.
- Intervenir ante situaciones de conflicto con las familias cuando los equipos de conducción lo solicitan.
- Asegurar el involucramiento de las familias con la institución informándoles sobre los trabajos realizados, avances y dificultades en los procesos de aprendizaje.

3.2. Articulación entre escuelas

Descriptores:

- Promover líneas de trabajo con colegas de otras zonas/niveles/modalidades para articular acciones que contribuyan a la mejora del sistema educativo de manera conjunta e integral.
- Proponer instancias de intercambio entre los distintos niveles del sistema educativo para colaborar en la permanencia de los/las estudiantes.
- Promover el establecimiento de vínculos entre las escuelas de la unidad territorial, el nivel o la modalidad y entre las escuelas y las organizaciones del entorno.
- Comprometerse y proyectar un trabajo articulado con supervisores/as, inspectores/as de los otros niveles/modalidades de enseñanza.

- Asegurar la articulación entre niveles de enseñanza que garanticen el logro de aprendizajes previstos.

3.3. Interacción con la comunidad

Descriptores:

- Establecer relaciones con otras instituciones educativas, organismos y entidades de la comunidad.
- Identificar oportunidades de articulación y coordinación entre las escuelas y la comunidad, y facilitar su puesta en práctica.

4. Desarrollo profesional

4.1. Formación continua

Descriptores:

- Detectar necesidades y promover la actualización y formación continua de docentes y equipos de conducción, sugiriendo temas de capacitación.
- Informarse y actualizarse para poder asesorar con mejores herramientas a las instituciones.

4.2. Reflexión sobre la práctica

Descriptores:

- Generar espacios de reflexión sistemática con docentes y equipos de conducción sobre las prácticas de las propias instituciones.
- Realizar una autoevaluación crítica y reflexiva sobre la propia tarea, identificando fortalezas y debilidades de las instituciones a su cargo y en la relación con otros/as actores/as del nivel central e intermedio. Implementar cambios necesarios.

4.3. Investigación y acción

Descriptores:

- Asumir una posición reflexiva durante el diseño, la implementación y seguimiento del proyecto de la supervisión, identificando aspectos positivos y negativos de las propias prácticas y aquellos que deben ser modificados.
- Colaborar en la profesionalización de los equipos de la supervisión a través de la elaboración de las distintas tareas.
- Asistir a conferencias, seminarios y jornadas sobre temas vinculados a la práctica de la supervisión.
- Revisar los datos acerca del rendimiento en la región y los establecimientos escolares. Implementar acciones en consecuencia.

Conclusión

Los roles que desempeñan los/las supervisores/as, inspectores/as, directivos/as y docentes en el sistema educativo son fundamentales para asegurar una educación de calidad, ya que tienen en sus manos la posibilidad de desarrollar, de manera individual y colectiva, propuestas institucionales y de enseñanza relevantes, potentes y apropiadas para la formación integral de todos/as los/las estudiantes. Dada su tarea estratégica y especialmente desafiante en los tiempos actuales, el Ministerio de Educación de la Nación considera prioritario acompañar y apoyar la labor diaria de dichos/as actores/as con recursos y herramientas que contribuyan a potenciar los aspectos pedagógicos de su tarea y a promover la reflexión, mejora, actualización y renovación continua de sus prácticas.

De esta manera, estos marcos constituyen una nueva herramienta para acompañar este proceso de mejora de las prácticas educativas en el país. En particular, se propone facilitar momentos de reflexión poniendo a disposición un conjunto de criterios y pautas que permitan comprender, valorar, analizar, autoevaluar y reorientar aspectos constitutivos de la profesión, desde un abordaje contextualizado y situado en las realidades educativas donde se lleva a cabo la gestión escolar, la enseñanza y el aprendizaje.

Secretaría de Innovación y Calidad Educativa

Secundaria Federal **2030**

Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación