

LA CONDUCCIÓN DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS ES CLAVE PARA GENERAR ENTORNOS COTIDIANOS DE APRENDIZAJE E INCLUSIÓN. ASÍ Y TODO, POCOS DOCENTES RECIBEN CAPACITACIÓN SOBRE LA DIRECCIÓN DE ESTAS INSTITUCIONES. EL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN PERMANENTE “NUESTRA ESCUELA” –REALIZADO ENTRE 2013 Y 2015– SE PROPUSO ESTE OBJETIVO, PERO FUE INTERRUMPIDO POR LAS ACTUALES AUTORIDADES NACIONALES.

## SECUNDARIA Y FORMACIÓN DE DIRECTIVOS. LO REALIZADO Y LO POR VENIR. DEL LIDERAZGO MERCANTILIZADO A LA CONDUCCIÓN CRÍTICA Y DESDE EL ESTADO

por LIZZIE WANGER. *Licenciada en Ciencias de la Educación (UBA). Coordinadora pedagógica del PNFP “Nuestra Escuela”, INFD, Ministerio de Educación de la Nación. Educadora en contextos de educación no formal. Actualmente es directora de la Licenciatura en Educación de la Universidad Nacional de Hurlingham.*

por LUIS CABEDA. *Licenciado en Educación (UNQUI). Ex director de la Escuela Media Nº 12 de La Matanza. Capacitador y disertante. Miembro de la Escuela Marina Vilte - CTERA. Coautor de varios libros; entre ellos “Enseñar hoy” e “Inventar lo (im)posible”.*





## El trabajo de dirigir una escuela

Gestionar, liderar, administrar, dirigir, gobernar, conducir: múltiples verbos que usamos a diario para dar cuenta del trabajo de los directivos.

Miles de directoras, directores, vices, secretarías/os desarrollan tareas en la escuela que garantizan el funcionamiento del sistema educativo. Son agentes del Estado, parte del engranaje institucional que permite que la escuela enseñe, incluya a las/los chicas/os, se vincule con las necesidades de la comunidad a la que pertenece, entre otras muchas y variadas actividades.

El brazo del Estado llega a los lugares más recónditos de nuestro país, a través de las escuelas. Sus directivos son responsables de que las políticas educativas se concreten en cada una de ellas y, en el caso de la educación secundaria, que la obligatoriedad se garantice a partir del trabajo educativo cotidiano. Sin embargo, la tarea de organizar la institución, dirigir el trabajo docente y generar condiciones de enseñanza para que las chicas y chicos efectivamente aprendan es un trabajo que ha sido subestimado desde la perspectiva de la formación. Pocos docentes participan en instancias formativas sobre la gestión escolar. A una escasa o nula oferta formativa se suma la baja valoración acerca de la responsabilidad ética y política que los directivos asumen.

La escuela es un territorio complejo donde confluyen los objetivos de las políticas de Estado vigentes, las prácticas docentes cotidianas, las normas que dan marco al trabajo pedagógico y administrativo, la discusión e intereses de distintos actores sociales y comunitarios, las reivindicaciones laborales, las situa-

ciones de vida de quienes la conforman. La directora/el director es responsable de conjugar esta complejidad en un proyecto común. Nada más y nada menos.

La escuela es también un territorio habitado por personas; personas con amores, con pasiones, con problemas, con ganas, con ideas nuevas y viejas, con resistencias, con desilusiones, con memoria, con sueños. El director/a, en esa escena, ocupa el lugar de quien debe entramar esa realidad múltiple y compleja para ponerla al servicio de un proyecto común que tiene como principal objetivo la disposición de condiciones para garantizar el derecho a la educación de sus reales protagonistas: las chicas y los chicos que le otorgan sentido.

Si la educación no es un quehacer neutral, sino eminentemente político, el trabajo directivo define el gobierno y la conducción de tamaño desafío en las instituciones escolares.

Parafraseando al maestro Freire, diremos que el directivo es un político y un artista. Siempre tiene cierta opción: la educación para qué, para quiénes, a favor de quiénes, contra qué. A su vez, tiene la responsabilidad e inestimable posibilidad de interrumpir los destinos prefijados de las/los jóvenes de una comunidad construyendo lo común, lo que nos pertenece a todos/as, inventando lo que todavía no está, transformando las situaciones cotidianas de injusticia.

Siendo esta una tarea necesariamente colectiva y de sustancial responsabilidad política y pedagógica, venimos a plantear aquí la necesidad urgente y fundamental de formación que este trabajo requiere para efectivizar la obligatoriedad de la educación secundaria en la Argentina.

*Las escuelas que obtienen buenos resultados académicos son aquellas que ponen la energía en despertar en sus estudiantes el deseo de aprender, las que logran provocar una duda conceptual que se vuelve inaguantable, las que pueden esperar a que aparezca la comprensión mientras se ocupan de mantener vivo el interés. Son escuelas que escuchan y confían en sus estudiantes, sabiendo que –junto con ellos– son protagonistas fundamentales del desafío de saber.*

## La escuela secundaria hoy

La extensión de la obligatoriedad a la educación secundaria completa, inaugurada a partir de la sanción de la Ley de Educación Nacional N° 26.206, resulta un punto de inflexión en la historia de nuestra educación.

La educación secundaria surgió con el objetivo de formar a las futuras elites dirigentes del país, de preparar a un selecto sector para los estudios superiores y, durante un siglo, este mandato marcó las prácticas educativas e institucionales.

A partir de la obligación que asume el Estado de garantizar el derecho a la educación secundaria de las/los jóvenes, estas prácticas escolares y las formas de hacer escuela de la modernidad comienzan a ser interpeladas, revisadas, puestas en discusión. Esta es una de las principales cuestiones que atraviesa hoy el desafío de la obligatoriedad. Y la realidad, una vez más, nos sorprende con su diversidad, variedad y multiplicidad.

En contextos similares y enfrentados a realidades con conflictos parecidos, unas escuelas desertan de la responsabilidad de enseñar, mientras que otras enfrentan las dificultades y salen airoso de la contienda. Todas reconocen que “sus docentes no fueron preparados para esto”, pero mientras unas lo enuncian como explicación de su imposibilidad, como punto de llegada y rendición, las otras lo viven como desafío para pensar, como invitación a la incertidumbre y al desconcierto, como terreno resbaladizo en el que no queda claro de qué asirse, como punto de partida para formarse y pensar. Avanzan fortalecidas por el debate franco entre pares, por la confianza en lo que pueden cuando deciden accionar como colectivo, porque los/as estudiantes lo merecen porque la educación es su derecho, y porque es urgente.

¿Qué hace que estas escuelas puedan? ¿Son sus equipos directivos? ¿Son los espacios que como colectivo docente le dedican a la propia formación? ¿Es la confianza en que tienen algo valioso para ofrecer a las nuevas generaciones? ¿Es su capacidad para correr una y otra vez el límite de lo posible? ¿Es el coraje que les permite romper con lo establecido y asumir riesgos? ¿Es la perspectiva ético-política que guía las acciones que emprenden? ¿Es la capacidad de sorprenderse ante lo que alumnos y alumnas hacen con lo que ellas les enseñan? Seguramente es todo esto y más.

Hace años que las escuelas han dejado de recibir estudiantes tal como los conocíamos. Llegan niños/as, adolescentes, jóvenes y adultos a los que debemos volver nuestros alumnos, y de los que tenemos que convertirnos en sus maestros y profesores. No

está dado simplemente por la definición de roles, sino que es un proceso de filiación que se va cimentando en la tarea a partir de generar unos lazos, antes inexistentes, que nos permitirán trabajar juntos para que el conocimiento se construya y para que el aprendizaje acontezca.

Las escuelas que pueden son las que sostienen la asimetría en la relación pedagógica para que el acto educativo se pueda consumir. Son las que no profesan ante sus alumnos el discurso pseudo democrático que reza “somos todos iguales, yo soy uno más de ustedes, decidamos entre todos”. Son las que entienden que esa relación necesariamente diferenciada no genera beneficios ni otorga privilegios al adulto; muy por el contrario, la asimetría radica en que quien está en la posición adulta tiene más responsabilidades, tiene obligaciones que el otro no tiene. Reconocer y partir de los saberes y de la cultura de las/los jóvenes es condición fundamental para que ese vínculo sea posible y para que exista acto educativo.

Las escuelas que obtienen buenos resultados académicos son aquellas que ponen la energía en despertar en sus estudiantes el deseo de aprender, las que logran provocar una duda conceptual que se vuelve inaguantable, las que pueden esperar a que aparezca la comprensión mientras se ocupan de mantener vivo el interés. Son escuelas que escuchan y confían en sus estudiantes, sabiendo que –junto con ellos– son protagonistas fundamentales del desafío de saber.

En las escuelas que no se detienen ante el obstáculo hay lugar para el postergado encuentro entre la escuela y la cultura. Allí es posible superar el mero proceso de escolarización para ir en busca de la participación real de las/os jóvenes y sus familias como partícipes y productores de cultura. Es posible dar ese salto cualitativo que aleja de la inercia y habilita a sujetos que tienen derecho al goce, al esparcimiento, al acceso a diversos bienes culturales y a la producción artística y cultural.

¿Qué tienen en común estas escuelas? Tienen en común sus directores/as o equipos directivos. Tienen en común la voluntad política de transformación de los contextos de injusticia que la comunidad vive cotidianamente y la convicción de que es posible lograrlo con el trabajo colectivo de docentes, auxiliares docentes, personal no docente y la comunidad de la que son parte. Estas escuelas también tienen en común la necesidad de poner en discusión el sentido mismo de la escuela para sus jóvenes, para sus docentes, para su comunidad. Dicha discusión transcurre en un contexto que desafía al Estado a garantizar la obligatoriedad de la secundaria.

## El trabajo del equipo directivo

“El que nombra, domina”, afirma un conocido apotegma acuñado por Bourdieu, utilizado para explicar distintos fenómenos políticos y sociológicos. Nos atreveremos a invertir la frase para plantear también que *quien domina, nombra*.

Las diversas formas de nombrar el trabajo de directivos se encuentran en consonancia con las ideas educativas –no siempre explícitas– de diversos momentos históricos, de distintos proyectos de país. Podemos reconocer, por ejemplo, una extensa bibliografía y difusión mediática de los años '90, centrada en la idea del liderazgo del/la directora/a, a fuerza de su capacidad (individual) emprendedora. También fue muy utilizado el término “gestión” en los tiempos de la reforma educativa que trajo la Ley Federal de Educación. Con un componente que enfatizaba las capacidades técnicas por sobre las políticas, se escribieron múltiples materiales de capacitación y se formaron un par de generaciones de directivos.

Sin detenernos en lo que ya está extensamente discutido, compartiremos algunos aspectos sustantivos para seguir pensando esta formación:

- ▶ La escuela no es una empresa, sino una institución estatal, cuyo fin no es el lucro, sino garantizar el derecho a la educación de las personas. Por lo tanto, la labor directiva no puede compararse con la de un gerente de empresa o un manager, dada la oposición de sus objetivos.
- ▶ La labor directiva es sustancialmente política. Ni es neutral, ni es puramente técnica; muy por el contrario, es una tarea que debe conducir a otros hacia determinados objetivos sustentados por ciertos valores y principios. Si bien requiere de un conocimiento específico para ser desarrollada, no es suficiente saber cómo hacer, sino organizar, conducir y formar al colectivo docente para lograr procesos educativos de calidad.
- ▶ Toda tarea directiva se desarrolla desde una posición, un lugar construido en la trama institucional que integra los vínculos con los distintos actores y, a su vez, con el proyecto de la escuela.
- ▶ El trabajo directivo no parte de la capacidad emprendedora de los individuos, sino de un proyecto educativo que puede y debe ser compartido y construido con otros. Por eso, no puede basarse en liderazgos individuales, mucho menos carismáticos, si lo que se busca es la sostenibilidad de la propuesta organizativa para el logro de los objetivos planteados.
- ▶ La tarea directiva no es solitaria; por el contrario, requiere de la organización del trabajo en equipo, de la articulación y la coordinación de intereses (a veces contrapuestos), necesidades, pasiones, fines entre distintos actores para el logro de los fines que son comunes a la institución. Implica entonces la capacidad del directivo de escuchar las distintas voces, consensuar, generar


acuerdos, generar espacios de discusión de las ideas o los temas, abordar las situaciones de conflicto inherentes en los procesos de diálogo y negociación y, especialmente, poder obtener lo mejor que cada una de las personas involucradas en la escuela tenga para aportar.

- ▶ El trabajo del directivo construye condiciones para la efectivización de la obligatoriedad de la escuela secundaria cuando:
  - se dan procesos de organización y formación hacia el interior de las instituciones,



- se conforman equipos de trabajo,
- la labor pedagógica ocupa el centro de la escena escolar,
- todo el equipo de la escuela se pone al servicio del proyecto,
- las/los estudiantes son los protagonistas del trabajo que la escuela les ofrece,
- la comunidad es y se siente parte de ese entramado social, educativo y comunitario,
- la escuela es parte fundamental de la organización de la comunidad a la que pertenece.

Los temas y las cuestiones que conforman la agenda del/la director/a o el equipo directivo son diversos, múltiples y complejos. Incluyen la gestión administrativa, el armado y la organización del proyecto pedagógico, la conformación de equipos de trabajo, la formación del equipo docente, el seguimiento de dispositivos que faciliten el acompañamiento de las trayectorias escolares, la coordinación del abordaje de las situaciones conflictivas, la motorización y el impulso de prácticas y experiencias que mejoren el trabajo de la escuela, la coordinación de instancias de evaluación formativa con los docentes, el vínculo con la comunidad, la participación de las/los chicas/os en el proyecto de la escuela. “La educación es la acción política de distribuir”, dice Graciela Frigerio. Se distribuyen bienes culturales socialmente válidos, pero también se distribuyen formas de vincularse con el conocimiento, lo que constituye una condición para el logro de la emancipación de los sujetos. Las/los directivos tienen la tarea y responsabilidad ética y política de que la escuela pueda garantizarlo. Conducir y gestionar una escuela implica conocer, reconocer, resistir, interrumpir la inercia de lo dado. Con todo esto, queremos destacar el lugar clave que ocupa la dirección de una escuela para efectivizar la obligatoriedad del Estado de garantizar el derecho a la educación, sabiendo de la ausencia o escasez de propuestas formativas dirigidas a formar equipos directivos. Así y todo, podemos afirmar que estos conocimientos, capacidades, saberes se forman; se retroalimentan de la experiencia directiva y se potencian cuando la experiencia y el conocimiento pueden ser compartidos, reflexionados y contruidos con pares, entre colegas. Presentaremos ahora el dispositivo de formación de directivos desarrollado en el marco del programa “Nuestra Escuela”, una experiencia de política pública de formación de directivos, sin precedentes en la Argentina.



*El Programa Nacional de Formación Permanente estuvo inscripto en un proceso histórico de transformaciones educativas enmarcadas en un proyecto educativo nacional que asumió la ampliación de derechos como núcleo rector de las políticas públicas surgidas a partir de la recuperación de la centralidad del Estado.*

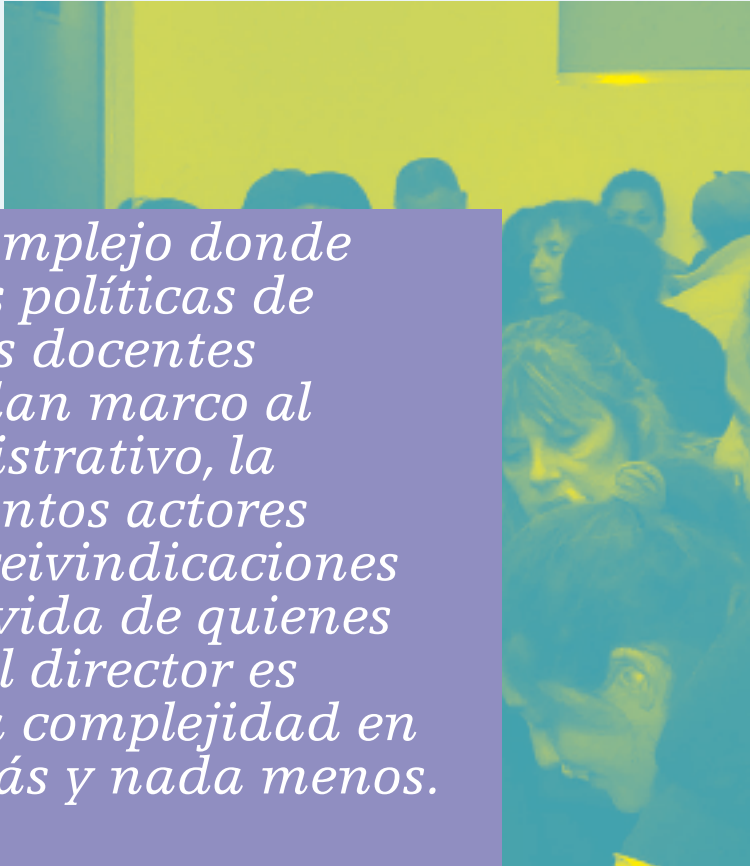
## El Programa Nacional de Formación Permanente “Nuestra Escuela”: la formación de directivos en el centro de la escena

El Programa Nacional de Formación Permanente “Nuestra Escuela” se desarrolló entre fines del año 2013 y fines del 2015. Lamentablemente, quedó trunco en la actual gestión de Mauricio Macri, privando a los docentes involucrados de derechos conquistados. El programa fue desguazado y reconvertido en una oferta denominada “Programa Nacional de Formación situada” que poco tiene que ver con la propuesta aprobada por el Consejo Federal de Educación en 2013 y refrendada en un acuerdo paritario por todos los sindicatos docentes.

El programa “Nuestra Escuela” fue una iniciativa federal que puso en marcha la formación gratuita, universal y en ejercicio de todos los docentes del país. Constituyó la respuesta de los Estados nacional y provinciales a una reivindicación histórica del colectivo docente, a la vez que contribuyó a generar las condiciones para alcanzar las metas acordadas de política educativa.

El programa, financiado enteramente por el Estado nacional, se fundamentó en la Ley de Educación Nacional, en la que se plantea la educación como un derecho y al conocimiento como un bien público. El programa nacional, aprobado por Resolución del CFE N° 201/13, convocó al Ministerio de Educación de la Nación, al Consejo Federal de Educación y a las centrales sindicales a corresponsabilizarse en una propuesta de formación continua para la docencia argentina, reconociendo que lo colectivo propicia las mejores posibilidades para reflexionar, transformar y potenciar la acción educativa en el sistema, las escuelas y las aulas.

El Programa Nacional de Formación Permanente estuvo inscripto en un proceso histórico de transformaciones educativas enmarcadas en un proyecto educativo nacional que asumió la ampliación de derechos como núcleo rector de las políticas públicas surgidas a partir de la recuperación de la centralidad del Estado. La consolidación del Sistema Educativo Nacional, la creciente responsabilidad concurrente de las jurisdicciones en las políticas concertadas federalmente, así como la continuidad



*La escuela es un territorio complejo donde confluyen los objetivos de las políticas de Estado vigentes, las prácticas docentes cotidianas, las normas que dan marco al trabajo pedagógico y administrativo, la discusión e intereses de distintos actores sociales y comunitarios, las reivindicaciones laborales, las situaciones de vida de quienes la conforman. La directora/el director es responsable de conjugar esta complejidad en un proyecto común. Nada más y nada menos.*

en la asistencia técnica y financiera del Estado nacional, constituyeron una oportunidad histórica para el desarrollo de un programa que involucraba a todos los docentes del país.

El programa nace como política de centralización de los esfuerzos dispersos de distintos ámbitos en la formación continua, en función de los lineamientos de política educativa establecidos en la Ley de Educación Nacional y en el Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente. Sienta una base para el trabajo articulado entre los diversos actores involucrados en la formación y promueve un entramado que da sostén a las propuestas formativas desde las políticas del Estado y no más desde la lógica del mercado.

La protección y ampliación del derecho a la educación de niños y niñas, jóvenes y adultos es el sentido más relevante del derecho de los docentes a la formación permanente. Es decir, el derecho de los docentes a una formación permanente a lo largo de su carrera profesional se reconoce, cobra sentido e intencionalidad en el derecho de las jóvenes generaciones y de los adultos a recibir una educación de calidad.



Este programa enlaza la jerarquización de la formación docente con la calidad de los aprendizajes, articulando procesos de formación con mecanismos de evaluación y fortalecimiento de la unidad escuela como ámbito privilegiado de desempeño laboral y, a la vez, espacio de participación, intercambio y pertenencia. La propuesta integral del programa parte del reconocimiento de los docentes y de las instituciones educativas como sujetos y ámbitos en donde se construye saber pedagógico para producir procesos de mejoramiento de la enseñanza y de los aprendizajes. Desde esta perspectiva, la evaluación institucional se asume como parte de un proceso de formación y como una tarea de gran valor político dado por la intencionalidad de promover la mejora de la educación. Por lo tanto, la evaluación institucional participativa prevista en el Programa reconoce la condición del trabajo docente como una práctica pedagógica contextualizada, que integra acciones individuales y colectivas que transcurren en instituciones públicas, lo que conlleva la necesidad de involucrar a toda la comunidad educativa.

Dado que el programa abordaba integralmente la formación colectiva e individual de los/as docentes, para su concreción se definieron dos componentes de trabajo complementarios. El **componente I) institucional**, que incluía la totalidad de escuelas, de gestión estatal y de gestión privada, y que se desarrollaría en tres cohortes a lo largo de tres años cada una.

Este componente se desarrolló en servicio; fue de escala universal, implementación gradual y progresiva, centrado en el escenario institucional, acreditable (por Resolución CFE 257/15) y desarrollado por el Ministerio de Educación de la Nación y los ministerios de Educación de las jurisdicciones, con el acompañamiento de los sindicatos, con la intención de dar sustento al proyecto educativo nacional. Su dispositivo central estuvo constituido por las jornadas institucionales.

Los destinatarios y protagonistas del componente institucional fueron los equipos docentes e institucionales, los directivos y supervisores. En cada caso, se diseñaron y desarrollaron recorridos formativos destinados a cada uno de ellos.

El **componente II) específico** se centró en prioridades formativas de actualización y profundización de acuerdo con roles, disciplinas, niveles y modalidades en los que se desempeñaba cada docente, vinculadas con los objetivos del Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente. Su principal objetivo fue la mejora de las prácticas de enseñanza.

El desarrollo de ambos componentes del programa se dio en simultáneo, articulándose en el trabajo en cada territorio y en cada escuela, sinergizando la formación política, ética, pedagógica y didáctica en un proceso que hizo al colectivo docente su principal protagonista.



## Recorrido de formación para directivos

El recorrido de formación para directivos de educación obligatoria, de nivel superior y de supervisores constituyó un pilar fundamental de todas las acciones del componente institucional del programa.

Hasta 2015 participaron 45.301 directivos de instituciones educativas de distintos puntos del país de todos los niveles y modalidades en el recorrido de formación virtual.

El recorrido de formación se organizó con el fin de fortalecer una de las bases del trabajo directivo: asesorar y acompañar la tarea de enseñanza como parte de los procesos formativos del equipo docente. De este modo, el programa se propuso legitimar y fortalecer el rol pedagógico de cada director/a, aportando estrategias de trabajo institucional e invitándolos a pensar nuevas preguntas; aportando materiales de lectura, dinámicas de trabajo, debates a partir de nuevos paradigmas y tiempos de reflexión, que convocaran a repensar las escuelas y los modos en que vienen produciendo conocimientos y subjetividades.

La propuesta formativa se centró en tres aspectos principales:

1. La formación ética, política y pedagógica de los directivos en relación con los temas que abordaba el programa.
2. La formación conceptual, pedagógica y didáctica para la organización y la coordinación de las jornadas institucionales e interinstitucionales a desarrollarse durante los tres años de formación.
3. El acompañamiento para articular el modo en que el programa se convertía en condición de posibilidad para fortalecer y mejorar el proyecto de trabajo de cada escuela.

La propuesta de formación fue contextualizada, es decir, tuvo la mirada puesta en la escuela como parte de una comunidad. La for-

mación permitió profundizar marcos conceptuales, metodológicos y didácticos para revisar las prácticas educativas cotidianas desde otros posicionamientos, para aprender de ellas y luego poder cambiar aquellas que no conducían hacia los objetivos planteados.

Desde esta perspectiva, la formación permanente trasciende el hecho individual que queda sujeto a requerimientos o necesidades de un trabajo pensado y asumido exclusivamente en solitario; reconoce a la institución educativa como un ámbito productor de conocimiento en una realidad que está en permanente transformación y que demanda una mirada compleja. En semejante tarea, los equipos directivos ocuparon un lugar central e indelegable.

Los contenidos se organizaron en torno a 6 bloques temáticos a desarrollarse a lo largo de 3 años y que reflejan los temas del recorrido general de formación de los docentes. En el recorrido formativo de directivos, cada uno de los temas se amplió y profundizó. Se orientó y acompañó la planificación de las jornadas de trabajo y se incorporaron las discusiones y los productos elaborados por el colectivo docente como insumos fundamentales del proceso de evaluación institucional y del diseño de propuestas de mejora de la escuela.

La formación estuvo a cargo de los capacitadores del programa. El acompañamiento y la formación incluyeron: encuentros presenciales (visitas a escuelas; encuentros de trabajo con directivos, supervisores) y virtuales (trabajo de cada agrupamiento en el aula virtual con su capacitador) que se complementaron y fortalecieron progresivamente.

En este proceso de acompañamiento específico y situado convergieron todos los planos, actores y dimensiones del programa, para construir las condiciones para el desarrollo de un proceso de formación, capaz de promover la mirada y la reflexión necesarias para la transformación de las prácticas pedagógicas de cada una de las escuelas.

*La labor directiva es sustancialmente política. Ni es neutral, ni es puramente técnica; muy por el contrario, es una tarea que debe conducir a otros hacia determinados objetivos sustentados por ciertos valores y principios.*



## Reflexiones finales para seguir pensando y haciendo

La breve pero sólida experiencia del programa “Nuestra Escuela” permite recuperar y afirmar la direccionalidad y sentido de los avances logrados en términos de:

- ▶ Trascender la concepción de la formación docente permanente como un hecho individual sujeto a requerimientos o necesidades de una carrera profesional pensada y asumida exclusivamente en solitario.
- ▶ Valorar la formación como nota constitutiva del trabajo docente y como parte de las responsabilidades centrales del equipo directivo.
- ▶ Reconocer a la escuela como un ámbito productor de conocimiento en una realidad que está en permanente transformación y que demanda una mirada compleja a partir de la perspectiva de múltiples actores.
- ▶ Combinar la formación en contexto y colectiva con las formaciones individuales, para reponer el lugar central del territorio escolar en la reconstrucción de una práctica docente más efectiva.
- ▶ Revalorizar el trabajo directivo reponiendo la centralidad de lo pedagógico y lo organizacional como sus ejes de acción.

El programa ha posibilitado a los distintos actores del sistema –a sus sujetos e instituciones– recorridos diversos y complementarios, de manera dinámica, progresiva, creativa y crítica. Ha invitado a volver a pensar el sentido del trabajo docente, a legitimar a los educadores como productores de saber pedagógico valioso y necesario para mejorar y cambiar el trabajo educativo cotidiano, y ha logrado reponer la centralidad de la enseñanza en la tarea docente. También ha generado, a lo largo y a lo ancho del país, un proceso de movilización pedagógica que ha sido una oportunidad para visibilizar debilidades, aciertos y desafíos pendientes, para aprender a construir los problemas que debemos abordar, para buscar colectivamente nuevos caminos.

A pesar de la desarticulación y el vaciamiento del programa entre 2016 y 2017, que incluyó la suspensión arbitraria de la formación de directivos, nos queda aún recuperar los avances y aprendizajes realizados, para seguir construyendo, traccionando, recreando y fomentando propuestas de formación de directivos que tomen como punto de partida la construcción iniciada. Gobernar una escuela es una clase de arte. Una tarea profundamente humanista que implica constante creación, generación, producción, organización, búsqueda, formación, invención. Los invitamos a pensar un porvenir que permita visualizar a directivos que son conductores, dirigentes político-pedagógicos que generan condiciones institucionales, cuya principal finalidad es garantizar el derecho a la educación de las/los jóvenes. Allá vamos.