

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

Los Equipos Directivos de las Escuelas Secundarias¹

Introducción

Las escuelas son complejas y desarrollan sus propias lógicas, la Dirección, consciente de la complejidad que implica llevar adelante la gestión, la conducción de una Escuela Secundaria de seis años obligatoria, integral, inclusiva, permanente y de calidad para todos los adolescentes, jóvenes y adultos considera clave deliberar en la renovación de las ideas y de las prácticas de los equipos directivos para que puedan adecuarse al nuevo marco de las escuelas que hoy tenemos.

Al reconocer la complejidad que muestran hoy las instituciones educativas se hace necesario repensar los espacios a ser gestionados, reinventándolos y redefiniéndolos a partir de los propios sujetos como agentes de la educación.

Pensar la escuela y su conducción desde los sujetos que la constituyen, la sostienen y la cambian; desde su entorno local; desde su historia es pensarla en un presente cargado de múltiples sentidos, producto de procesos sociales, históricos, políticos y culturales más amplios.

Para ello es necesario deconstruir, desarmar de este pasado, aún muy presente, sus formas de organización y confrontarlo con las formas organizacionales y curriculares alternativas que se vienen desarrollando.

El desafío de las instituciones de educación secundaria y de sus equipos directivos consiste en contribuir al fortalecimiento de la escuela. En este sentido se hace imprescindible que los adultos que conducen la escuela sean portadores de la política educativa cuyo centro es el conocimiento, así como la responsabilidad de generar espacios de cuidado y protección de todos los que la habitan, reconociendo los saberes y experiencias propios de los adolescentes, de los jóvenes y de los adultos.

Todas las tareas que se emprendan en la conducción deben considerar a la escuela como *“una institución de relaciones intergeneracionales (donde) corresponde a los adultos tomar la responsabilidad de la transmisión en su función docente, función para lo cual es necesario sostener la ley, mostrando cómo se conoce, a qué normas estamos sometidos y de qué manera intervenimos en ella como sujetos sociales...(...).los y las docentes asumen la tarea de enseñar como acto intencional, como decisión política y fundamentalmente ética”*.

Se hace necesario entonces volver a pensar en la definición de las funciones de los sujetos que tienen la responsabilidad de conducir y gestionar la escuela, entendiendo que cada una de sus acciones se traduce en mejor enseñanza y mejores condiciones para el aprendizaje con inclusión y reconocimiento de derechos.

La gestión y la conducción

Gestionar es una acción integral, es un trabajo que requiere coordinar diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, que permitan concretar los objetivos propuestos de manera participativa y democrática.

¹ Documento elaborado por la Dirección Provincial de Educación Secundaria para el Concurso para la Cobertura de Cargos Titulares de Directores y Vicedirectores de Educación Secundaria, 2010.

Para que esto suceda será necesario trabajar sobre la responsabilidad, sobre la cogestión en la toma de decisiones construidas a partir de procesos colectivos, donde converjan imaginarios, expectativas, quehaceres, prácticas, identidades y experiencias de los diferentes actores que integran la institución.

Conformar un equipo de conducción escolar es posibilitar la coherencia en las acciones institucionales, ya que las diferentes y diversas tareas que se requieren exceden las posibilidades individuales, son de alta complejidad y no se cumplen sólo respondiendo a determinadas pautas establecidas de acuerdo a la función que se ocupa. Este trabajo de decisión y compartido deberá estar enmarcado en los objetivos del nivel combinados con las particularidades de las instituciones.

Pensar la escuela desde lo singular es pensarla desde su identidad, desde sus particularidades que se constituirán en componentes de dicha identidad institucional, desde su proyecto, que deberá estar cruzado por las características de los estudiantes y sus trayectorias, de los docentes, y su trabajo de enseñanza, por los diferentes tipos de organizaciones estudiantiles y/o de jóvenes y adultos, de egresados, por la comunicación al interior de la institución, como así también desde las relaciones con otras instituciones, entre otras.

Es importante que cada integrante de este equipo desarrolle la capacidad de analizar y cuestionarse sobre las condiciones que limitan las prácticas que están naturalizadas. Se pretende una lectura de la propia realidad desde lo que se muestra, desde lo que sucede, desde la diversidad, desde la inclusión con aprendizaje, desde la participación de los jóvenes y de los adultos, desde las diferentes relaciones familiares, desde los avances tecnológicos, desde lo que saben los jóvenes, desde el lugar de docente. El reconocimiento de cada una de estas situaciones le permitirá tomar decisiones, innovar con otras prácticas y visualizar otros modos de hacer en la función del director, del vicedirector.

El equipo directivo debe organizar tiempos y lugares para el intercambio con los docentes, debe rediseñar el uso de los espacios disponibles para ser ocupados por los estudiantes de acuerdo a los proyectos de trabajo planificados y en vinculación con los saberes a los que todos los estudiantes deberán acceder. Para ello, resulta imprescindible que los equipos directivos pongan en un mismo nivel de sus preocupaciones las cuestiones organizacionales y curriculares, e intervengan en lo organizacional y en lo pedagógico de acuerdo a ello.

Resulta imprescindible que los directores y vicedirectores que conducen las instituciones, conozcan los marcos normativos, las nuevas formas organizacionales en profundidad, como también las características de los nuevos diseños curriculares implementados y que la lectura de los mismos tenga como clave de interpretación el resto de las dimensiones de los cambios, y que bajo esta concepción los mismos puedan ser efectivamente traducidos en las prácticas institucionales.

Las prácticas de los equipos directivos

El asesoramiento

Pensar en las prácticas que un equipo directivo debe asumir nos remite al ámbito del *asesoramiento* pero, pareciera que los sujetos destinados a estas funciones poseen conocimientos de todo y que pueden asesorar en todo momento; sin embargo, el asesoramiento surge y se organiza en interacción con el otro u otros.

El trabajo de asesoramiento es en sí mismo una *intervención*, el que asesora es alguien que sabe, que conoce lo que hace, alguien que tienen la capacidad de estar atento a todo

aquello que ocurre en su campo de trabajo, que cuenta con herramientas para acompañar el trabajo de otros, que a su vez son portadores de sus propias percepciones.

Asesorar implica entonces, enfrentar cotidianamente situaciones que revelan una multiplicidad de sentidos, convirtiéndose de este modo en una situación incierta y poco específica. Quien esté en función de asesorar, deberá darle sentido debiendo caracterizar cada situación.

Por lo tanto, para realizar un asesoramiento pedagógico es necesario realizar un recorte que remita a un escenario, definiendo de este modo aquellas situaciones escolares en las que se quiere intervenir. Para esto el equipo directivo obtendrá datos que pueden surgir de reuniones con los docentes, con los alumnos, con los auxiliares, con los padres, con la información relevada en los recorridos habituales que se hacen para ver como está funcionando la escuela, con los datos que surgen de las evaluaciones de los alumnos, de los registros de asistencia de alumnos y docentes, del ingreso de nuevos docentes a la escuela, u otras particularidades que un directivo debe saber leer.

Por ejemplo si la preocupación definida prioritariamente es la *escasa implementación de los diseños curriculares*, este deberá constituirse en campo de intervención.

El equipo directivo deberá realizar las observaciones de clase indicando los ítems a tener en cuenta. También leerá las planificaciones de los docentes, las tareas realizadas por los alumnos, y con la información que va generando, trabajará con cada uno de los profesores en forma individual y luego en forma colectiva. Por Ej.: con todos los profesores de prácticas del lenguaje o con todos los profesores de un mismo curso, dando cuenta del estado de situación encontrada y decidiendo líneas de intervención posibles.

Seguramente uno de los inconvenientes será como reunir a los profesores: por los horarios, por los espacios disponibles, o por aquellos que no muestran interés o no quieren participar.

Otra estrategia posible será establecer redes para el intercambio a través de los correos electrónicos, la página web de la escuela, etc.

Será necesario generar estrategias para cada uno: así como nuestros alumnos son diversos, también lo son los docentes.

Los datos

A nivel central se trabaja diariamente con información para la toma de decisiones político-institucionales que atiendan a la complejidad y dimensión toda de la provincia pero, la intervención a nivel escuela, a partir de la información disponible, es tarea de los equipos institucionales.

Los equipos directivos deben trabajar con su equipo de docentes sobre estos datos ni bien se registran, y hacer la mayor cantidad de lecturas pedagógicas posibles que les permitan revisar estrategias utilizadas e implementar otras alternativas, tal vez con mayor audacia o sacrificio, pero más reales en cuanto a poder obtener mejores resultados.

Los datos obtenidos serán fuente de información para ver cuáles son los puntos claves que necesitan asesoramiento, orientación e intervención del equipo directivo.

Los índices de eficiencia (repitencia, abandono, sobreedad, reinscripción, etc); los datos de alumnos que asisten o no a las comisiones evaluadoras; los informes de calificación trimestral, dan cuenta de la situación de los estudiantes y de las escuelas.

Los estados administrativos escolares y la gestión institucional.

Como expresamos anteriormente, la implementación de la Secundaria de la Provincia supone poner en acción ideas y prácticas renovadas que permitan construir nuevas experiencias no sólo desde lo pedagógico sino también desde lo organizativo.

En este sentido, también se han generado acciones y marcos normativos que propicien en cada institución el entorno necesario para que se pueda gestionar y conducir la Escuela Secundaria de seis años: una nueva Planta Orgánico Funcional; el concepto de Equipo directivo; los Acuerdos Institucionales de Convivencia, la promoción de Centros de Estudiantes, los diseños curriculares nuevos, la capacitación docente, entre otros.

Desde la dimensión de los *estados administrativos* que debe cumplimentar el equipo directivo de una Escuela de Educación Secundaria se podría decir que no se observan grandes cambios. Y esto es correcto, porque los mismos tienen como primer objetivo el registro de distintos parámetros que atraviesan la trayectoria escolar de los alumnos y el desempeño de los docentes. Por ello, continuamos registrando los ausentes, las calificaciones, las licencias, las planificaciones, entre otros.

Lo que se promueve es cambiar el sentido a la lectura de los estados administrativos para utilizarlos como insumos para recortar problemáticas pedagógicas, tomar decisiones e intervenir.

A modo de ejemplo: el análisis de las ausencias de los alumnos para detectar circunstancias particulares desde el *registro de inasistencias*, o la emisión de *certificados analíticos de estudios parciales* para determinar las causales del egreso prematuro de estudiantes, o el ausentismo a las comisiones evaluadoras para implementar acciones que las reduzcan son sólo algunos recortes, los que deberán ser analizados desde la convergencia de múltiples variables.

Incluso las planillas de POF (S.E.T. 3) constituyen un estado básico que debe reflejar el proyecto de institución que se diseña para dar respuesta a las necesidades, las demandas y las innovaciones educativas de la comunidad en la que se halla inserta.

A modo de conclusión

Los ejemplos referidos a lo largo de este documento, dan cuenta del material disponible en las escuelas que refiere a datos duros y a temas o preocupaciones surgidos de la práctica desarrollada diariamente, y que requieren de la lectura y formulación de interrogantes que permitan llegar al problema y diseñar caminos de solución, proyección y desarrollo.

Sabemos que los nuevos y diversos "problemas educativos" no alcanzan a ser decodificados por las categorías tradicionalmente disponibles en la Pedagogía o en la Didáctica. "Enseñanza", "aprendizaje" no pueden hoy cobijar por sí solos la complejidad de

los fenómenos y sentidos sociales que atraviesan, interpelan y transforman aceleradamente los escenarios educativos actuales.

El peso de la cotidianeidad hace que algunos aspectos queden opacos, ocultos y que otros se naturalicen por la recurrencia y la fuerte institucionalización que portan; es necesario entonces, hacerlos susceptibles de ser develados y desnaturalizarlos, para romper con lo evidente y ser capaces de proyectar el mejor futuro.

Equipo de trabajo
Dirección Provincial de Educación Secundaria