



**Proyecto
Escuela**

Descubriendo el mundo de la Dirección

Desafíos de conducir una escuela pública

Sumario

N°/7

- 03 Editorial
- 04 El fantasma de la Dirección: apreciaciones
para repensar el rol de la conducción
- 06 Docentes Curriculares y Superiores
- 10 Nivel Inicial
- 16 Nivel Primario

Las ideas expresadas en los artículos incluidos
en la presente revista son exclusiva
responsabilidad de sus autores.



**Proyecto
Escuela**

www.proyectoescuela.com.ar
info@proyectoescuela.com.ar
Pichincha 467. Ciudad Autónoma de Buenos Aires
C.P. C1082ACI - Teléfono: 11 4308-6046 (Líneas Rotativas)

Staff

Director
Lucas Adrian Osardo
Editora
Marina Coccoz

Diseño y Diagramación
Agencia Paulo Lucia
Ilustración de tapa
Diego Aguirre



Centro Cultural
IRMA CAIROLI
Resolución I.G.J. N° 1472

Diciembre 2018 | Año 3 N° 7
ISSN: 2469-1909
Tirada 5000 ejemplares

EDITORIAL

Una edición nueva de la Revista Proyecto Escuela sale a la luz porque seguimos apostando a conformar un espacio de reflexión, aprendizaje, lectura y escritura hecho por educadores y para educadores.

Un espacio donde poder decir, donde poder contar, donde poder compartir distintos temas que hacen a la práctica docente.

En la edición Nro. 7 intentamos adentrarnos, ingresar y descubrir al mundo de la conducción escolar.

Romper con algunos imaginarios y reafirmar otros.

La dirección es un mundo complejo que muchos anhelan pero que no todos conocen.

Liderar una comunidad educativa conlleva muchas responsabilidades, las cuales no son conocidas hasta que uno se encuentra en esa posición.

Es un lugar frágil, donde uno se convierte en un nexo entre padres, docentes, alumnos, familias, supervisores y políticas públicas, pero que sin duda conlleva hermosas responsabilidades.

Tareas administrativas, tareas burocráticas, tareas pedagógicas y tareas que exceden lo educativo, entre muchas otras cosas, son los desafíos con los que se encuentra el personal de conducción escolar.

En esta edición encontrarán reflexiones de docentes relacionadas con esta temática.

La conjunción de distintos puntos de vista subjetivos sobre un mismo tema, nutren nuestra práctica docente y generan un aprendizaje muy enriquecedor.

¡Bienvenidos al mundo de la dirección!

Marina Gabriela Coccoz

El fantasma de la Dirección: apreciaciones para repensar el rol de la conducción.



Lucas A. Osardo
D.N.I.: 29265174

En la actualidad, fácilmente podemos reconocer la centralidad que la escuela ha conservado en el desarrollo de las distintas sociedades y a la vez, el conjunto de expectativas depositadas en ella. En distintos ámbitos y grupos, se construyen discursos variados y multifacéticos, muchos de ellos cerrados a realidades, intereses y experiencias individuales. Sin desconocer una parte, estos interlocutores, con mayor o menor capacidad de difusión, poco pueden decir sobre la totalidad de implicaciones que la escuela conserva en la dinámica social de nuestros días, y del conjunto de exigencias a las que se enfrenta. Lejos de ensayar en estas páginas alguna respuesta iluminada, o de buscar esa totalidad perdida tras el avance de los particularismos, buscaremos cuestionar algunos aspectos de la tarea docente que no suelen ser problematizados. En estas breves líneas intentaremos llamar la atención de aquello, que por

su naturalidad, no constituye el centro de los debates que la llamada “comunidad educativa” promueve, y que tiene que ver con la complejidad inherente al quehacer cotidiano de la Dirección de una Escuela.

Un aspecto interesante a señalar es que, a la par de la función clásica de transmisión cultural que se ha reservado la Escuela, esta institución central para la reproducción social, desde su concepción durkheimiana, ha ido configurando a lo largo del tiempo un tipo de funcionamiento que, al mismo tiempo en que resguarda sus configuraciones fundamentales, construye alternativas sobre las que se enlazan los cambios y las transformaciones. Estas discusiones, que forman parte del acervo teórico de toda una tradición reunida bajo el título de sociología de la educación, fue edificado a la par de los avances en el proceso civilizatorio. Este concepto es entendido por Nor-

bert Elías (1989) como resultado de la diferenciación progresiva de las funciones sociales, consecuencia del aumento de la competencia. Así, la dinámica social y la psíquica confluyen a través de la creación de aparatos formativos tendientes a inculcar en los individuos una “conducta permanente”, como forma de auto control estable y automático.

Ya desde la tradición marxista clásica existen aportes que permiten pensar el rol de la Escuela, vinculado al ejercicio del poder del Estado en materia de reproducción de las diferencias entre las clases. Sea a partir del concepto de ideología o el de hegemonía, por ejemplo, distintos autores problematizan los dispositivos que favorecen la reproducción de las desigualdades sociales a lo largo de la historia. Al mismo tiempo, experiencias alternativas, fundadas en una filosofía de la praxis, habilitaría experiencias superadoras, capaces de plantear nuevos escenarios.

A su vez, las amplias discusiones que comienzan a pensar en la capacidad de agencia de los sujetos, permiten componer un escenario de análisis tempranamente presentado en la discusión entre subjetivismo y objetivismo. Alliaud (2017) presenta una discusión interesante que refiere a la contradicción inherente a la educación, al atender el doble juego que propone entre socialización-imposición y emancipación-liberación.

Esta introducción densa, permite cuestionar el lugar de la Dirección, como clivaje desde donde se articula el conjunto de contradicciones del sistema educativo, como reproducción y como producción social. Constituye el Equipo de Conducción de una Escuela un punto central que habilita y constriñe, en una dinámica que sobre los hechos resulta difusa y controvertida. Es quien, sin participar de lo que Astolfi define como “triángulo didáctico”, participa desde una organización institu-

cional compleja y conflictiva que requiere vincular actores, exigencias, expectativas e identidades diversas; eje donde se reúnen subjetividades y estructuras en una gestión educativa que requiere saberes y habilidades diversas, todas ellas construidas, fundamentalmente, en la práctica cotidiana.

Podemos señalar que, para los distintos sujetos que habitan la Escuela, la Dirección es un espacio fantasmático. Estudiantes, Padres, Docentes, Funcionarios, Auxiliares, transitan la escuela de diversas maneras, y construyen representaciones diversas en torno al rol directivo. Como todo lugar de deseo o aspiración, para el conjunto de los trabajadores de la educación, el cargo de conducción se encuentra provisto de múltiples cargas valorativas, motivadas por una parte por las características competitivas de la carrera docente y por otra, por las experiencias personales transitadas en espacios múltiples de trabajo. Para los estudiantes y sus familias, las posibilidades se multiplican, y construyen experiencias que solo pueden ser comprendidas desde abordajes particulares.

Lo cierto es que aquel espacio que no pasa desapercibido, cargado de libertades imaginarias, encuentra la complejidad de transitar las contradicciones de un sistema que reproduce y cambia, que aprende cuando enseña.

Conocer experiencias, imaginarios, expectativas, miedos e historias sobre la conducción de una Escuela es entrar a un mundo que fascina y espanta. Es a partir de compromisos, responsabilidades y desafíos donde ese carácter experimental, propio del ejercicio de la enseñanza que señala Alliaud (2017), demanda una ingeniería cargada de sobresaltos.



Docentes Curriculares y Superiores

“El rol directivo”

Andrea Fabiana Nuñez
D.N.I.: 21915523
Área Curricular

Las escuelas no son instituciones aisladas de la sociedad, han dejado de ser el lugar donde el alumno concurre solo a aprender. Hoy, las instituciones educativas enfrentan nuevos desafíos que obligan a todos los actores institucionales a repensar sus prácticas en pos de atender nuevas problemáticas.

En mi opinión, el directivo ya no es esa persona que permanece en su despacho la mayor parte de la jornada, aislado e inaccesible. Hoy, desde su rol integra y dirige el equipo de conducción. En este sentido, trabajar en equipo implica compartir las decisiones, consensuar y debatir lo que a diario sucede en la escuela.

Con frecuencia, se observa, que los equipos de conducción se encuentran hoy ante la difícil tarea de gestionar la escuela respondiendo a múltiples demandas de sus superiores, de los docentes, de los alumnos y de los padres, siempre atentos a las normativas vigentes, sin descuidar las prácticas docentes y ubicando al alumno en el centro de la escena. Gestionar una buena escuela es un proceso que se construye entre todos los actores institucionales, en base a la responsabilidad y el compromiso

asumido por todos los miembros de la comunidad educativa.

En lo que respecta a mi experiencia personal, desde el inicio de mi carrera docente, he tenido Directivos con diversos estilos de conducción, ya sea, en cuanto a lo pedagógico, a la gestión propiamente y a el trato hacia los demás, algunos con cierta distancia, otros, en cambio, con mayor cercanía y consideración en el aspecto humano y personal de los docentes.

Desde mi lugar como maestra curricular, la mirada que tengo del rol directivo es que es un cargo que requiere un alto grado de responsabilidad, compromiso y conocimiento de la actual reglamentación, aunque también considero que se tiene que tener una personalidad que demuestre criterio y sentido común en la toma de decisiones, respecto de las variadas cuestiones y problemáticas que surgen a diario y que pueden abarcan los diversos aspectos que intervienen en quienes integramos la comunidad educativa (personal docente y no docente, familias, alumnos, etc.).

Sin duda, la experiencia y el mismo transitar por la conducción, van forjando la figura del directivo.

También no hay que olvidar que el directivo, a su vez, está dentro de la vía jerárquica y tiene sus superiores, de quien recibe los lineamientos o decisiones de la Supervisión.

Cuando comencé mi carrera docente, como lo mencionaba anteriormente, observaba estas características de lo que significaba para mí un cargo de conducción, con

el transcurrir de los años, puedo asegurar que hoy en día, en el mercado laboral en general, se exige una mayor demanda en cuanto a capacitación e idoneidad para desempeñar determinadas tareas, para lo cual es imprescindible estar más actualizado, y el área de educación no es ajeno a ello.

Actualmente, por diversos motivos, ya sean, socio-políticos, educativos, culturales, se elevó el nivel de exigencia en cuanto al desempeño, no solo del rol directivo, sino también de todos los que trabajamos en docencia.

También, hay mayores cuestiones pedagógicas-administrativas con las que cumplir en lapsos determinados. Esta nueva situación provoca que haya un mayor desgaste durante la función. Por ello, consi-

dero que es fundamental, el saber delegar tareas y tener una comunicación abierta y fluida dentro del equipo.

Suele ocurrir que muchos contratiempos, surgen de conflictos internos en el equipo, lo cual afecta a todos los integrantes.

Para concluir, considero que aspirar a ser directivo de una escuela implica asumir un rol en el que se deberán tener las competencias acordes y necesarias para desempeñar con éxito el cargo que así lo requiere.

El rol del supervisor hoy

Graciela Ester Nuñez

D.N.I.: 17861760

Supervisora Adjunta Primaria

La palabra SUPERVISOR da la idea de cuál es la función de quienes ocupamos este cargo. No obstante, ser supervisor hoy no es simple y únicamente supervisar como lo fue cuando se creó el cargo en nuestro sistema educativo, el cual cumplía una función clave de control sobre tareas administrativas, bajo el nombre de Inspector Escolar como referente del Consejo Nacional de Educación. Su función primordial era la fiscalización y el control de los establecimientos educativos con el propósito de garantizar la universalización y homogeneización del sistema, siendo además quien se ocupaba de controlar la implementación de las normas. Una tarea verticalista. El control se basaba en visitas de inspección para ver el estado de higiene de las escuelas, las debilidades pedagógicas, controlar las ausencias de los maestros, actualizar matrículas de alumnos, hacer recomendaciones a los directores, etc.

Con los cambios surgidos en las últimas décadas a nivel social y cultural, el rol del supervisor cambió llevándolo a realizar otras tareas, reformulando su práctica cotidiana, pasando a ser un referente y autoridad del sistema educativo actual donde asesora a los equipos directivos, acompaña las trayectorias de los alumnos, evalúa los procesos, articula acciones con otros niveles de gestión, interviene en los procesos de mediación, ofrece ayuda de manera sistemática, sostenida y permanente, capacita y perfecciona a los coordinados, planifica y toma decisiones realizando así una verdadera gestión institucional entre las escuelas a su cargo convirtiéndose en un garante, gestor, mediador para el mejoramiento de la calidad educativa.

Alguna de las acciones que debe el supervisor llevar adelante para la mejora, es la de fomentar el trabajo en red de las escuelas, promover las prácticas de buen resultado mediante la socialización de experiencias a través de aportes, blog, encuentros, bancos de recursos, instancias de capacitaciones, espacios de intercambio cultural, articulando acciones entre escuelas de alto y bajo rendimiento, entre otras.

Por todo esto es que, el ser Supervisor hoy, ya no tiene relación con la palabra que antes lo definía. Hoy realiza múltiples funciones, pero ninguna con el objetivo de fiscalizar y/o controlar. Todo lo contrario. El Supervisor hoy cumple otra función, otra tarea, otro rol y tiene otros propósitos a los inicios del cargo.

Además del trabajo detallado que el supervisor realiza en las escuelas de su zona debe ser autoridad educativa de nivel intermedio, o sea intermediario entre el Ministerio de Educación, a través de la implementación de los lineamientos curriculares creadas e impartidas de las autoridades ministeriales, y las Escuelas, quienes demandan y expresan sus resistencias, muchas veces, a las ejecuciones de esas “bajadas”.

¿Qué se espera del supervisor hoy?

Pensando que socialmente estamos atravesando realidades muy complejas, desde todas las dimensiones, donde la escuela y los docentes no estamos ajenos sino todo lo contrario, inmersos en ella, se espera que el supervisor sea el “salvador” ante las quejas, de las demandas, de las denuncias, acusaciones, inculpaciones, enfrentamientos, exigencias que se reciben por parte de

los padres a las Direcciones de las Escuelas y al mismísimo Ministerio.

Tanto padres, docentes y directivos ponen al Supervisor en el rol de “bombero” esperando que esté siempre listo para apagar el fuego. Que solucione los problemas (cuando la llama del fuego arde) encontrando siempre la respuesta a todo. Que reduzca el fuego también cuando están instalados problemas de convivencia entre equipos de conducción y de ejecución y/o entre ellos mismos. Que solucione los problemas cuando el vínculo y clima institucional estén deteriorados en una institución. Que repare los cuestionamientos en cuanto a los inconvenientes que presenta la inclusión en las escuelas. Que medie en las querellas entre directivos de diferentes modalidades y niveles que comparten el edificio escolar.

También es considerado un “equilibrista” un artista en nivelar para equiparar y que nada se caiga. Que sea imparcial, objetivo, equitativo, justo, neutral, ecuánime y honesto. Que sea mediador entre las partes en conflictos ya que ocupa un lugar estratégico entre las autoridades ministeriales y las escuelas (un transmisor entre ambos niveles jerárquicos)

Se espera que el supervisor sea también un “sabelotodo”, un “libro abierto” donde tenga la respuesta a todo. Que tenga y conozca todas las teorías, fórmulas, sabiduría. Que sepa orientar, ayudar, guiar basándose en su bagaje de conocimientos, experiencias, didáctica, pedagogía. Que tenga todas las respuestas a las demandas. Que conozca, enmarque y encuadre todos sus conocimientos.

Otra expectativa que se tiene en relación al supervisor es que deber ser como un “faro” para iluminar el camino de todos: maestros, directores, vicedirectores, maestros y secretarios. Que oriente a los “descarrilados” en el horizonte educativo. Que le marque a cada uno lo que debe hacer. Que

asesore, guíe, oriente a los desorientados.

Lo que realmente creo como supervisora, es que la posición del supervisor dependerá del vínculo que establezca desde su función. Puede ser considerado HEROE, el salvador que se sacrifica por salvar a todos, que asume las responsabilidades, dificultades, el que resguarda al grupo. O puede ser considerado un DIOS, un todopoderoso, trascendental, ser superior por lealtad, gratificación, satisfacción de los “salvados” por él quienes les brindan su fe, confianza, garantía y seguridad.

SOY SUPERVISORA, LLEGUE Y ¿¿AHO-
RA QUE??



Nivel Inicial

El desafío de ser directora

Claudia de Sousa
D.N.I.: 16002315
Directora Nivel Inicial

siguiente con toda la energía y afrontando los desafíos que el cargo conlleva.

Ser Directivo es trabajar en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos.

Es asomarse a la incertidumbre, es descubrir en lo cotidiano la pasión por lo que se hace, es decisión, reflexión, mediando entre evaluación y balance.

Es articular acciones constantes y urgentes, con las prioridades y elecciones a largo plazo, trabajar en el presente, reconociendo un pasado, pero apuntando a un futuro.

Es ser bombero, sabio, equilibrista y tener una mirada amplia para observar todo.

Es no tener horario fijo, pero también es disfrutar de un trabajo en equipo donde cada actor es fundamental para poder llegar a la meta y objetivo principal de la escuela que es enseñar.

Es desarrollar al máximo la creatividad para que con los escasos recursos se puedan generar espacios y acciones para lograr un clima de trabajo donde los niños sean felices.

Y al final de la jornada diaria, en el silencio de los espacios vacíos poder decir "misión cumplida"...para recomenzar al día

“¿Y qué es... ser directivo?”

Roxana Andrea Maidana

D.N.I: 25855164

Nivel inicial

Cuando uno se inicia en el camino de la docencia, se encuentra con varios referentes de esta tarea, uno de ellos es “el directivo”, como a todos les pasa, se recorre un montón de escuelas, haciendo suplencias hasta lograr titularizar. Entonces uno tiene la posibilidad de conocer varios directivos, y según el tiempo que estés trabajando en dichas escuelas vas conociendo cómo desarrollan su rol.

Generalmente observo a los directivos en reuniones con las familias, con la supervisora, ocupándose de la tarea administrativa, realizando actas, elevando notas, encargándose de reclamar las necesidades edilicias, reuniéndose con docentes para asesorarlos, con familias de niños con dificultades.

Son muchos los factores diarios a los que se enfrentan los directivos, y a su vez tienen que acompañar a una salida, o compartir una actividad, un intercambio con los alumnos.

Tal vez se planifica un día laboral y alguno de estos factores influyen negativamente en el desarrollo de esa planificación, porque uno nunca sabe con qué planteo vendrá alguna familia, o si algún alumno ingresa a la institución con una problemática, como golpes, abusos, etc.

Entonces las estrategias, las actitudes y el comportamiento de un directivo son fundamentales para que estas dificultades cotidianas se vayan resolviendo de la mejor manera. Tratando de actuar como mediador ante algún conflicto entre docentes-fa-

milias.

Generalmente observo un directivo con multitareas, en ocasiones desbordado con algunas situaciones, generalmente familias alteradas, alumnos con falta de límites o esperando un diagnóstico.

Esto se va sucediendo durante la jornada diaria, y son imprevistos que no están agendados, y hay que resolverlos de la mejor manera, poniendo en juego la paciencia, el respeto y las estrategias pedagógicas para asegurarse de que llegue a un buen fin, para que todos sean escuchados, y cada parte pueda expresar su opinión, logrando una contención en este espacio.

Pienso que se debe priorizar la parte pedagógica, de acompañamiento en la tarea y asesoramiento a los docentes (contenidos didácticos, capacitaciones), y también tener en cuenta las demás variables (administrativas, problemas que surgen diariamente en lo cotidiano).

En mi experiencia he trabajado en jardines de infantes integrados, comunes y nucleados; cada uno con sus características propias, entonces se observan cargos de vicedirectivos y secretarías, las cuales ayudan y colaboran en la tarea diaria, desempeñando diferentes responsabilidades y cooperando con la directora.

Al igual que el rol docente, el directivo afronta nuevos *desafíos* que debe resolver de la mejor manera, poniendo en juego estrategias, personalidad, profesionalismo, brindando lo mejor de su persona, porque la docencia es un trabajo que brinda muchas satisfacciones personales, por ello cada docente y cada *directivo decide elegir cada día este rol*.

Ser conducción hoy

Olivares Lidia

D.N.I.: 21051297

Nivel Inicial

Todas y todos ansiamos llegar a ese lugar tan lejano cuando comenzamos a transitar la carrera docente, realizando para ello cientos de cursos, decenas de antecedentes culturales o pedagógicos, y algunas carreras y postítulos.

Pasan los años, se acerca ese momento, la experiencia es mucha y las ganas de llegar también.

Por fin ya somos parte de la Conducción.

Este lugar tan importante en una institución, donde se trazan todas las estrategias para su funcionamiento y que, por supuesto, implica ejercerlo con muchísima responsabilidad en todas las decisiones que se toman a diario, porque de éstas dependerán los resultados y a quienes se involucren con ellas. Además, se percibirá el buen trabajo de este equipo y el compromiso de cada una que lo integra, y todos los miembros de la institución, el plantel de docentes, auxiliares y toda la comunidad educativa, se sentirán respaldados, escuchados, contenidos y confiarán en él.

Este es un espacio donde hay desafíos y mucho trabajo por hacer, porque todos los días hay que resolver problemas viejos y nuevos, problemas chicos y grandes, conflictos que atañen al personal, a la supervisión, a las familias, a los/as alumnos/as, a lo edilicio, por ejemplo mirar a cada uno de los espacios con especial atención para comprobar que éstos sean seguros para el alumnado y, además de todo esto, poner el foco en lo pedagógico; carpetas didácticas, recorridos didácticos, asesoramiento, salidas educativas, así también costos de estas y su forma de traslado,

capacitaciones, etc.

Problemas que son cada vez más complejos de resolver, donde no basta con realizar un acta y nada más. Como sabemos, todo inconveniente tiene un comienzo y no se sabe cuando llega el fin, por eso se debe tener criterio para saber sobrellevarlos o solucionarlos, como por ejemplo los malos tratos de los progenitores hacia los alumnos, abusos, vulnerabilidad de derechos en general, problemas de conducta y su respectiva derivación, solicitar el asesoramiento del Equipo de Orientación Escolar y el seguimiento del alumno/a derivado/a, alguna que otra denuncia por parte de las familias, entre otras cosas. Por eso digo que son muchos frentes de diferentes conflictos, de diferente índole que el Equipo de Conducción debe afrontar.

Este lugar nos da también alegrías, tristezas, enojos y placer por estar ahí. Placer porque es allí donde se tiene el control de toda una escuela y donde se debe mantener la coherencia, la prudencia para construir los buenos lazos entre todos los actores, para que el trabajo en equipo fluya y para qué, quizá, también se crean amistades perdurables en el tiempo.

Cuando lo anterior se mantiene ungido y funcionando como un gran equipo, se evidencia claramente, porque cuando las relaciones interpersonales son óptimas e inmejorables y se trabaja en un clima de cooperación, de tranquilidad, ameno y con generosidad se nota el progreso y el éxito escolar.

Así como los buenos tratos deben fluir, del mismo modo deberá serlo la comunicación, es primordial que esto suceda ya que la comunidad toda y los actores de la educación deben estar informados de las novedades, de los protocolos que se deben seguir por determinados casos, los pedidos y los cambios institucionales más urgentes.

Mientras todo esto transcurre en la institución, mientras la conducción tiene la mirada en su grupo de docentes, en las familias y en el alumnado, el equipo directivo también es asesorado y observado desde la Supervisión, para que todo funcione lo mejor posible, además se le suman trabajos extras como por ejemplo estadísticas, censos y tareas que son de una inmediata resolución y que le restan tiempo para la tarea pedagógica.

Es muy importante saber que este lugar

tan ansiado está ocupado por personas que también son seres humanos, como todos/as los y las Docentes, que tienen una vida, que les pasan cosas, que se pueden equivocar, que no son infalibles por lo tanto debemos tener consideración, cooperar con ellos y si es necesario ayudarlos en su tarea.

El directivo en tiempos de cólera. Mitos y verdades.

Graciela R. Rivas

D.N.I.: 20477505

Docente Nivel Inicial

El rol Directivo en los tiempos que corren no es nada fácil. Cuando el docente se forma durante su carrera no se prepara para gestionar, pocos eligen este camino y muchos no se imaginan los innumerables tropiezos y adversidades por las que se debe transitar.

Muchos docentes ignoran el trabajo que demanda el rol Directivo. Solo cuando se llega a la Conducción, se comienza a conocer lo que demanda este nuevo rol y cómo se construye.

Muchos lo asocian con un lugar de “poder” y distorsionan la verdadera esencia del rol. Son pocos los que llegan con una clara visión, formación y criterio y muchas veces se asocia la idea de llegar a un cargo Directivo con la oportunidad de tratar de cambiar lo que como docentes vemos que está mal. Pero las decisiones dependen, como en cualquier otro rol, de otras decisiones, otros sujetos, otras circunstancias que afectan y se involucran en la tarea educativa.

Apenas se inicia en el rol, nos enfrentamos con una de las mayores dificultades, la mayor de todas quizás: “tener claro lo que demanda el rol y ejercerlo con criterio”. Como en cualquier otro rol... nada fácil. La tarea de Director/a es muy solitaria y ante el Equipo es quien tiene la última palabra y es el responsable final, a pesar de compartir con ellos la información, debatir cuestiones que involucran a la escuela, docentes y alumnos. Gestionar, en sí, es responsabili-

dad del Director, quien debe llevar a cabo la difícil tarea de buscar herramientas para potenciar la capacidad de los actores involucrados, en un vínculo lo más armonioso posible, para llegar al mismo destino. La figura del Director enmarca una diversidad de roles que conllevan la responsabilidad de proporcionar asesoramiento, seguimiento, supervisión, para asegurar la propuesta institucional. Para ello es necesario que el Director conozca los recursos humanos y las herramientas con las que se enfrenta, optimizándolas a través de las propuestas, pero fundamentalmente debe reflexionar sobre sus propias prácticas, promover y construir su propio rol y éste es el mayor desafío.

El concepto de gestión proviene del latín *gestio*, *gestionis*, compuesta de *gestus* (hecho, concluido), participio del verbo *genere* (hacer, llevar a cabo) y el sufijo *-tio* (*-ción*= acción y efecto); hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar algo. Al respecto cabe decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación: comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. Al investigar y descubrir sus orígenes nos damos cuenta que nada sencillo es “gestionar”.

A partir de este complejo concepto de “gestión”, observamos que el mismo está íntimamente relacionado con una tarea relacionada con la administración, sin embargo en la docencia se ha ampliado abarcando distintas dimensiones que se enlazan, se asocian y muchas veces convergen.

Estas “dimensiones” son: Pedagógico-didácticas, Organizacional, Comunitaria y Administrativa.

La dimensión pedagógico-didáctica se

refiere a las tareas propias de la institución educativa; en este aspecto es fundamental el diseño del Proyecto Escuela, el cual no representa un problema si se tienen claros los objetivos, el diagnóstico institucional y a dónde se quiere llegar.

Para llevar a cabo el Proyecto Escuela, el Director tiene que tener en cuenta los recursos humanos y potenciarlos para brindar no solo un abordaje a los contenidos de excelencia sino un clima de entusiasmo y creatividad. Para ello es necesario que el Director en su rol de “conductor” pueda crear vínculos en los que se revalorice el potencial de cada actor comprometiéndose con una comunicación fluida y sincera. La comunicación es fundamental ya que suele ser la madre de distintas situaciones problemáticas.

Una segunda dimensión, la organizacional, apunta a la organización institucional, basada en normas, organigramas, reglamento y estatuto, lo cual si bien tiende a que cada uno conozca y sepa el lugar, derechos y obligaciones que la tarea demanda, requiere de cierta flexibilidad. El Director debe tener y construir el “criterio” para lograrlo. El cumplimiento de las “normas” por parte de los actores de la Educación debe llevarse a cabo de manera que los mimos se sientan cuidados, contenidos y no perseguidos. El problema que enfrenta el Director aquí es conocer, afianzar lazos y construir vínculos que fortalezcan la confianza para que esta dimensión pueda llevarse a cabo.

La dimensión comunitaria tiene en cuenta las acciones que promueven la participación de los distintos actores en la toma de decisiones, se toma en cuenta y considera la comunidad con la que se trabaja, los vínculos entre comunidad-escuela, por lo que demanda el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela así como también su historia. Resulta importante un proyecto colectivo, en que la “escucha atenta” y “la

mirada” sean fundamentales.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución, para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela.

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren para suministrar, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales y la gran cantidad de elementos relacionados con “el papeleo” el cual año tras año se modifica o se “tecnifica”.

Muy claramente, en el documento bibliográfico que se tuvo en cuenta para este análisis, lo resume de la siguiente manera: “En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende a la burocracia actualmente, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.” (Dimensiones de la Gestión Educativa. Documento de trabajo UPN 2003)

Para finalizar se cree y se apuesta a Equipos Directivos formados, preparados, con creatividad, dispuestos a llevar la difícil tarea de Conducir los Establecimientos Públicos y mejorar la calidad Educativa.



Nivel Primario

El equipo directivo en la escuela de hoy

Marcela Susana Cecchetti de Franco
D.N.I.: 25559022
Nivel Primario

Luego de un tiempo de experiencia en el rol de Maestra Secretaria en una escuela de jornada simple del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, me permito realizar algunas reflexiones sobre el rol del equipo de Conducción, producto de la observación y las vivencias experimentadas.

Considero que el desafío de la gestión educativa implica ante todo un crecimiento personal y laboral, en tanto para desempeñar el rol se ponen en juego el desarrollo de distintas capacidades relacionadas con lo social, con lo académico, lo pedagógico y lo técnico-administrativo.

Esto requiere sin dudas poseer ciertas características que hacen al perfil de quienes buscan desempeñar estos roles, así como sentir la vocación y ser consiente de este desafío.

Creo que una cualidad fundamental es poseer la capacidad para formar un equipo de trabajo, donde haya una comunicación fluida, apertura al diálogo y al consenso, con roles definidos y buenos vínculos. Lamentablemente, la movilidad del sistema hace que este equipo sea difícil de conformar y de consolidarse. El personal de las escuelas suele ser inestable y muchas

veces no depende de las personas que trabajan en ellas quedarse o irse. Además, el ritmo vertiginoso de trabajo hace necesario que haya articulación y flexibilidad en los roles, es decir, “que todos sepan hacer todo”.

En relación con esta última idea se hace necesario conocer en profundidad todos los cargos de Conducción y transitar la experiencia de ejercerlos, incorporando lo específico de cada uno y sumándole la experiencia ya adquirida.

Ejercer un cargo de Conducción implica también tomar distancia del rol de maestro de grado y del universo del aula, para tener una mirada más amplia y comprensiva, desarrollar la capacidad de la observación y la escucha, considerar la institución educativa como un todo, para poder hacer las intervenciones necesarias para la gestión y para un buen gobierno escolar. De ninguna manera se trata de pensar que hay etapas superadas o que se está en un lugar superior o más importante.

Establecer un orden de prioridades con objetivos a corto, mediano y largo plazo y organizar una agenda de trabajo flexible, son los principios de una gestión bien organizada. Luego, establecer y consensuar acuerdos con toda la comunidad educativa. Finalmente poder reflexionar sobre la práctica y evaluar los resultados para hacer los ajustes pertinentes.

La toma de decisiones, las situaciones de gran estrés y la suma de responsabilidades hacen necesario tener una gran fortaleza mental y desde ya, estar muy capacitado para hacer frente al rol.

Una de las grandes dificultades a la hora de ejercer la gestión educativa, es que se carecen de tiempos específicos para la gestión. La atención a demandas múltiples y cambiantes y la complejidad del día a día quitan tiempo a pensar en acciones a largo plazo y cómo organizar y gestionar mejor una escuela.

En este sentido, es importante definir y fijar metas medibles para abordar los problemas institucionales y saber en qué dirección se quiere avanzar.

Por eso creo que la gestión de una escuela es un hecho político que incluye la cuestión del poder, conflictos e intereses y, por supuesto, recursos humanos, articulando dos tipos de saberes: las teorías de la organización, administración y gestión institu-

cional, y los saberes pedagógico-didácticos.

En función de esto, todo Equipo directivo debería pensar qué estilo dar a la gestión, basándose en una organización democrática y comprometida, estableciendo acuerdos sobre las tareas de cada uno y permitiendo la participación de todos. También, construir la autoridad a partir de demostrar competencia en la tarea y respeto. No ser rígido, sino equilibrado y flexible.

Para finalizar, considero que el gran desafío de la gestión educativa hoy, es poder reflexionar a partir de la propia práctica como punto de partida, para construir entre todos una escuela que soñemos posible y donde la figura del maestro vuelva a ser referente.

“Conducir una escuela es todo un desafío”

Compagnoni Analía Laura
D.N.I.: 17769252

Maestra de grado, Profesora de Inglés en Nivel Medio y en Adultos, GCBA

Los desafíos de la educación son: Contexto social, político, económico, y educativo – Liderazgo – Delegación – Anticipación – Trabajo en Equipo – Negociación – Participación y Demanda Educativa – Comunicación – Resolución de Problemas.

El mar sería nuestro Ciclo Lectivo. Para poder llegar a buen puerto, pero sin encallar ni hundirse, la escuela necesita de un buen capitán para navegar todo tipo de aguas, bajo diversas inclemencias climáticas que generan la revisión de decisiones, su modificación, o la toma de otras nuevas como también el testeo del camino trazado en cada ciclo lectivo.

[...] En navegación existen esencialmente dos grandes pasos: 1) Elección de la “derrota óptima” a seguir, es decir la ruta que se adecue mejor a las exigencias de seguridad y economía de tiempo y combustible para dirigir un buque desde un punto a otro en el mar; 2) conducción del buque en forma precisa sobre la derrota óptima elegida para poder arribar a destino. El buque por lo general no sigue exactamente la derrota elegida, sino que se aparta de la misma en mayor o menor grado, cuando las circunstancias cambian y se introducen nuevos factores que provocan que deba hacerse una nueva apreciación de la situación y

por consiguiente tomar nuevas decisiones (por ejemplo si fuera necesario alejarse de una zona borrascosa, de hielos flotantes o de poca profundidad, capear o correr un temporal, buscar el reparo de la costa o tomar fondeadero en lugares abrigados debido a las malas condiciones del clima) [...] (Manual de Navegación, Tomo 1; Dirección de Educación Naval – Río Santiago. 1º Edición – Año 2008)

El cargo directivo le exige a la persona que lo ocupe, que posea diversas cualidades: que su gestión sea estratégica basada tanto en la anticipación como en el conocimiento de los docentes que tiene a cargo, que posea una comunicación accesible y fluida con toda su comunidad, que su negociación sea impecable y basada en el respeto y en la escucha activa, que la resolución de problemas sea resultado de un trabajo en equipo, que sepa delegar, que su liderazgo sea siempre positivo e incentivador, para que los permanentes desafíos que nos presenta la educación sean abordados desde la mayor cantidad de puntos de vista posibles y se consensúen decisiones. De esta manera, Conducción y el grupo de docentes, transitarán un mismo sendero y en un mismo sentido, para lograr los objetivos que hayan acordado.

Es importante tener presente que la Escuela es la caja de resonancia de lo que sucede en los hogares de los alumnos que asisten a ella, y de los barrios o la comunidad en general. Por esta razón todas las escuelas son distintas, es decir que sus características, espíritu o personalidad también son distintas. La Conducción debe adaptarse a ello. Sus docentes también. Ahí es donde entra en juego la calidad de lectura diaria que realiza la Conducción y de cómo la interprete. Esto le permitirá identificar las

necesidades y las demandas exhibidas y gestar las respuestas adecuadas. Como docentes, esperamos que esto último suceda.

La Conducción de la Escuela, ha ido modificándose con el transcurso del tiempo. Hubo épocas de mayor o menor contención de sus docentes, de mayor o menor exigencia, de empatía, de guía u orientación, etc. Quien recién se inicia en esta profesión, quizás experimente una sensación de control y evaluación permanente de su desempeño. Pero... ¿quién no ha sentido alguna vez que su mirada traspasaba las paredes hasta su aula? Lo bueno es que a medida que uno adquiere experiencia, esa sensación se va diluyendo y llega la confianza.

Las características que tenga la Conducción también genera diferentes sensaciones en sus docentes. Por ejemplo, si es abierta e

invita al diálogo, o es cerrada y no consensúa decisiones; si realmente escucha con ánimo de resolver inquietudes de los docentes o solamente impone su opinión o punto de vista personal; por mencionar algunas. Otro factor que también podría interferir en el tipo de relación que tenga con sus docentes, es el abundante trabajo administrativo que día a día debe cumplir, el cual nunca cesa, sino que pareciera reproducirse y la aparta de lo pedagógico-didáctico que también es muy importante. A veces, suele suceder que finalizando nuestra jornada nos encontramos en la puerta próximos a salir, diciendo: "Hola y Chau. ¿Todo bien hoy? ¡Ni nos vimos!"

¿Cómo me ven los padres? ¿Cómo me veo yo?

Mónica Elisabeth de los Santos
D.N.I.: 22002414
Maestra de Grado

Hola. ¿Cómo estás? Mi nombre es Mónica (conocida dentro de la institución como “la seño moni”) Me gustaría transmitirles mi maravillosa experiencia.

Hace 26 años que ejerzo la docencia, en lo personal y conversando con otros colegas caí en cuenta que nos planteamos los mismos interrogantes, por ejemplo: ¿Cómo me ven los padres? ¿Cómo me veo yo?

Considero que ellos seguramente me ven como esa docente cargosa que envía diariamente “notitas”, solicitando materiales, citando a reuniones ya sea para entrega de boletines o pedidos e invitaciones para los actos, también con la colaboración para la feria de platos o la cooperadora y sobre todo cuando los llamó por teléfono para comunicarles que sus hijos no se sienten bien y del otro lado responden “estoy trabajando”, “ya se le va a pasar”, “ahora llamo a la abuela”, “no me puedo hacer cargo”, etc.

Sin olvidar el clásico dicho: “la maestra no hace nada”, “o es una mala maestra”.

Como ustedes sabrán puedo seguir enumerando situaciones.

Ahora ¿Cómo me veo yo?

Me veo como esa seño, tía, abuela, mamá. Estas palabritas que a ellos les salen del alma sin darse cuenta y se sonrojan de la vergüenza a lo que yo les contesto: “no pasa nada, mi vida”.

Porque aprendí a hacer todo eso y más. Como confidente sin serlo cuando seco las lágrimas y trato de quitarles esas angustias con juegos o cara de payaso para que vuelvan a sonreír.

Así me veo yo, haciéndolo con gusto y pasión sabiendo que la actitud sale del corazón, es todo aquello implícito, sin que esté escrito en ningún reglamento porque mi profesión va más allá de un diseño Curricular, siendo una elección de vida.

Esta dicotomía entre docente por profesión y docente por elección tiene sus basamentos en una actitud que es ajena a lo que se aprende en las aulas, es algo que se lleva en el ideal sobre lo que se quiere sentir y transmitir.

Si de mí dependiera una carta abierta para comunicarle a mis colegas todo aquello que los medios no transmiten sería: “no bajemos los brazos, porque en nosotros están esos pequeños que nos enseñan día a día retos nuevos”. También expresaría: “jamás deleguemos ni subestimemos nuestra función y a nuestros educandos, porque en nuestras manos está el futuro presidente, ingeniero, carpintero, abogado, psicólogo, constructor, etc.”

Sobre todo nunca olvidemos esta hermosa frase que lo resume todo: “sin maestros no hay emperador”.

Saludos.

El destino del ser docente

Agustina María Coccoz

D.N.I.: 34497023

Nivel primario

estar dentro del aula, enseñando lo que sea, ofreciendo un mundo desconocido para ellas y ellos. No me lo permitiría, iría en contra de aquel deseo que elegí escuchar en el 2010, y que, sin lugar a dudas, no me arrepiento en absoluto de haberle dado espacio no solamente en mi mente, sino en mi vida.

Hace nueve años decidí empezar a estudiar la carrera docente. Quería ser maestra de primaria. Al empezar a contarlo, muchas veces, me encontraba con la misma pregunta: ¿Y después, vas a seguir otra carrera para llegar a un cargo directivo? Mi respuesta siempre fue que no. Hoy, después de varios años de docencia, sigue siendo la misma.

Simplemente porque al escuchar y visualizar mi deseo de querer ser docente siempre lo veía conmigo adentro del aula, con las chicas y los chicos, enseñando y aprendiendo cada día.

Ese era mi escenario y mi lugar, con ellas y ellos como protagonistas. Nunca se me pasó por la cabeza la burocracia, el papeleo, supervisores, estar frente a la computadora, recibir padres y madres continuamente, coordinar a los y las docentes, entre tantas otras responsabilidades y actividades que conllevan los cargos directivos.

Creo que así como algunas personas disfrutan de la tarea docente, existen otras que están destinadas, o saben, que la dirección es lo suyo.

Otro de los motivos por los cuales nunca opté o aspiré a estar en la dirección educativa es el miedo a perder las ganas de jugar, de divertirme con los y las estudiantes, a normalizar la seriedad y las normas como las únicas reglas del juego posibles (por llamar de alguna manera).

No me gustaría perder el abanico de posibilidades y de oportunidades que nos da el

Repensando el rol de la conducción: desafíos de la gestión educativa en las escuelas de hoy

Gestionar, tarea difícil en la actualidad

Carolina Gallego

D.N.I.: 18457891

Nivel primario

Gestionar una escuela constituye una compleja tarea para quien ha emprendido el camino de hacerlo eficazmente. Implica disponerse a gestionar un proyecto educativo institucional y eso significa hacerlo no en solitario, sino con otros, ya que aunque tengamos una profunda fé en los líderes únicos y heroicos, la realidad nos muestra que se necesitan comunidades de líderes que trabajen mancomunadamente. Esta visión es la única posible para poder llevar adelante dicha gestión porque el gran desafío que no todos entienden, consiste en trabajar en equipo, no sólo sabiendo hacer, sino también pudiendo hacer y, lo que es fundamental, queriendo hacer. Gestionar una escuela es liderar, proponer, problematizar, buscar, reflexionar e intercambiar un ida y vuelta con el grupo docente. Es el bagaje de ideas a compartir, lo que permitirá lograr un mejor aprendizaje y, lo que es primordial, lograr el proyecto escuela que toda dirección quiere concretar.

Nos planteamos entonces si una antigüedad docente, la acumulación de puntajes por antecedentes culturales y pedagógicos y un concurso de ascenso con un examen seguido de observación de clases y coloquio son capaces de garantizar directores plenamente formados para enfrentar el gran desafío que implica gestionar todo lo referente a una institución educativa cuestionada, no sólo desde dentro sino del corazón mismo de la sociedad. La realidad

demuestra que dirigir una escuela excede esa especificidad.

El gran desafío es estar abierto como líder no sólo para liderar sino también para proponer, cuestionar, problematizar y fundamentalmente orientar a su equipo docente a la reflexión sobre las estrategias educativas.

No tiene posibilidad de supervivencia una dirección que no sea una unidad con su equipo. Es imposible gestionar una escuela desde un punto despótico porque esta actitud llevará a un camino sin salida haciendo imposible la concreción del proyecto educativo.

Por eso, nos preguntamos si realmente se tiene conciencia de lo que significa el gran desafío de dirigir una escuela y si realmente basta solamente con tener el entusiasmo por ocupar ese lugar.

Quien no esté dispuesto a liderar un equipo en comunión, verá muy difícil lograr los objetivos propuestos porque la educación no es un camino en solitario sino en conjunto.

Los directivos como oyentes de la realidad escolar

Victor Sebastian Lopez Trillo
D.N.I.: 31344032
Nivel primario

La evaluación institucional, un punto de partida para la gestión de instituciones educativas.

El comienzo de la tarea de gestión no pareciera resultar nada sencilla. El encuentro con lo no conocido, con nuevas obligaciones y funciones presenta cierto grado de incertidumbre para todos aquellos que se inician en este camino.

El siguiente escrito tiene el propósito de proponer un punto de partida para todo equipo de conducción al momento de comenzar su trabajo de gestión. En este sentido sostenemos que la elaboración de todo proyecto de dirección debe sostenerse sobre una evaluación profunda sobre el contexto y la cultura escolar.

La evaluación de la institución deberá proporcionar información para identificar la estructura y la dinámica de las relaciones entre distintos actores institucionales, identificar y describir las fuentes de malestar escolar, conocer y describir los elementos de atención prioritaria, visualizar los elementos de apoyo en la institución, describir las principales características de la cultura institucional, identificar las zonas de riesgo y determinar acciones a llevar a cabo en función de la evaluación realizada.

Asimismo, cabe preguntarnos ¿De qué

hablamos cuando hablamos de cultura escolar? Kisilevsky (2016) manifiesta que la noción de cultura escolar no presenta una definición indiscutible y unificada entre los autores dedicados al análisis del hecho educativo. Sin embargo, sostiene que en líneas generales puede ser comprendida como “el modo en que hacemos las cosas en las escuelas. En este sentido lo cotidiano, aquello que se hace en las instituciones escolares a diario, los rituales, la utilización de los espacios, el uso de uniformes, las normas de convivencia y disciplinarias como así también los modos de evaluación son tan solo algunos de los observables de dicha cultura. En esta perspectiva Fernández (2004) la define como el conjunto de “productos materiales y simbólicos” (Pag.10)

No obstante, se experimenta la dificultad de comprender de manera acabada la cultura de una institución debido a que ella se presenta de manera implícita y solo aquello que emerge a la observación son aspectos superficiales.

Entre los elementos principales que integran la cultura escolar, podemos destacar: lugar a los actores institucionales, es decir los docentes, los estudiantes las familias y el personal administrativo; los modos de comunicación, discursos, conceptos y lenguajes; los aspectos materiales de la escuela; y los aspectos organizativos e institucionales en entre los cuales ubican modos de organización formal, la dinámica áulica y también las prácticas de la acción educativa.

Además resulta importante diferenciar las nociones de cultura institucional antes descriptas de la de estilo institucional desarrolladas por Fernández (2004). De este modo cuando nos referimos al estilo institucional se alude a “ciertos aspectos o cualidades de la acción institucional que, por su reiteración, caracterizan al establecimiento como responsable de una cierta

manera de producir, provocar juicios e imágenes, enfrentar y resolver dificultades, relacionarse con el mundo material, interpersonal y simbólico, mantener ciertas concepciones, etcétera” (Pag.8)

¿Cómo escuchar a la escuela? La metodología para llevar a cabo la evaluación de la institución escolar representa otro de los elementos de reflexión para los equipos de gestión. Badilla (2012) sostiene que “La metodología y las técnicas para evaluar los centros suelen ser más amplias, adaptables y flexibles, comparadas con los modelos clásicos de corte cuantitativo, debido al contexto cultural de procedencia de los diferentes participantes” (p.103)

Es de gran importancia que se releve las voces de los distintos actores institucionales para poder llevar adelante un proceso de análisis escolar. (Nicastro; 2010)

Además, es necesario dar cuenta que la recolección de datos para el análisis no se realiza de manera azarosa sin planificación previa ni son generalizables a todas las situaciones institucionales dado que “No basta con “pasar” a expertos los instrumentos ya elaborados por un grupo o una persona para que los juzguen; es indispensable clarificar los constructos que se valorarán y las consiguientes ponderaciones que diferentes especialistas realicen para cada uno de ellos”.

Según Badilla (2012) “Llegar al juicio evaluativo requiere, entre otras tareas, reconocer la posición de los sujetos que participan, las individualidades y contingencias en relación con alguna situación que les involucra en el propio centro y en su contexto cercano” (Pag.102)

Por tal motivo los contenidos a analizar dan cuenta de la trama de elementos que se conjugan en una institución escolar.

Asimismo la finalidad de la evaluación será determinar y producir información

que sea pertinente para elaborar propuestas que mejoren a la institución escolar analizada. Sin olvidar que llevar adelante un plan de evaluación “plantea requisitos como son la formación de equipos, la elaboración de materiales, la sensibilización sobre la cultura evaluadora tanto nivel administrativo como en los propios centros” (2012; 106)

Evaluar la escuela, hacerla hablar y generar un proyecto educativo institucional en función de ello representa una base cierta de la cual comenzar la gestión. Permite identificar aquellos elementos que deben ser modificados a corto, mediano y largo plazo como así también aquello que se debe sostener y profundizar dado que representan las fortalezas a las que aferrarse para construir, mejorar o sostener la calidad educativa.

BIBLIOGRAFIA

BADILLA, L (2012) *La evaluación de centros: riesgos y posibilidades*. En: MARTÍN, E. y MARTÍNEZ RIZO, F. (coords.), *Avances y desafíos en la evaluación educativa*, Madrid: OEI

FERNÁNDEZ, L. (1994) *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós. Bs. As.

FERNÁNDEZ, L (2004) *Institución e innovación: apuntes para un análisis*. 3ras Jornadas de Innovación Pedagógica en el Aula Universitaria – Junio 2004

Repensando el rol de la conducción, desafíos de la gestión educativa

Graciela Martin

D.N.I.: 11955781

**Primaria y Primaria Adultos y
Adolescentes**

La conducción, sea en la esfera que fuere, exige tácitamente liderazgo, y éste inevitablemente debe tener sus raíces no solo en profundos conocimientos de las temáticas a abordar, sino que también deben estar circunspectos a los recursos disponibles, y para el caso particular de la conducción directiva a nivel escolar concomitantemente debe abreviar, a los fines de resolver satisfactoriamente la conflictividad diaria en la relaciones interpersonales, en fuertes convicciones de que solo el ejercicio de la tolerancia y el no apartamiento de objetivos primarios preestablecidos conllevará a una exitosa conducción.

Así es entonces, que en un mundo que pergeña e implementa cambios radicales a velocidades nunca antes vistas, la conducción escolar, imbuida en tal problemática, se halla permanentemente obligada a replantearse, en su rol directivo, la adaptación de los contenidos “clásicos” conjuntamente con los nuevos conocimientos que socialmente se van sucediendo, exigiendo esta situación de una continua realimentación entre su personal docente, alumnado e incluso núcleo comunitario.

Es entonces que, por obvias razones, el rol directivo adquirió nuevas exigencias en la ejecución de su cargo, atento a que los Estados, por lo elefantiásico de sus estructuras, demoran demasiado en la nuevas adaptaciones de criterios y contenidos, lo que en otras palabras no es más que aceptar que a la velocidad vertiginosa de los cambios socio tecnológicos, por cuestiones de prag-

matismo suceden desde las capas inferiores del sistema educativo, trasladándose a la superiores y ahí si generan nuevas normativas pedagógicas.

Conforme a lo expuesto, claramente la conducción escolar dejó de ser un cargo meramente administrativo que implementa normativas bajadas desde un alto miembro de un Ministerio, para tener un impacto decisivo sobre el futuro del alumnado, atento a que respetando la normativa escolar vigente, tendrá inexorablemente que resolver los huecos no previstos en las reglas pedagógicas, valiéndose para ello de la línea de contacto directo con la realidad diaria, que no es ni más ni menos que el docente al frente del aula.

Asimismo, este nuevo rol, lanza al directivo escolar a un nuevo campo de acción, nunca antes previsto para el cargo, como lo es la toma de decisiones, complejas en muchos casos, basándose en la realidad particular del caso en cuestión, disponiendo de su conocimiento y el de sus docentes de planta para ello, entendiendo que su gestión, para ser exitosa, deberá interpolar no solo los recursos afectados sino la factibilidad de los logros alcanzables deseados.

Dicha “solución particular”, obtenida mediante la exposición e intercambio con el docente sobre métodos y recursos, siempre estará acotada al Establecimiento Educativo bajo su acción directiva, teniendo a la vez la intrínseca obligación de comparar los resultados obtenidos con los de otros Establecimientos Educativos, a los fines de verificar que aunque la mecánica implementada sea de diferente raigambre, están equiparadas y coinciden en resultados a un mismo nivel de enseñanza. Surge per se

entonces, que de la antigua visión que disponíamos a nivel social, de un Directivo Escolar apoltronado en un montón de reglas y estatutos, poco queda, ya que la realidad cotidiana a la que éste cargo se ve expuesto, exige de él una exacta resolución, pensada e implementada a medida del Establecimiento del que se halla al frente.

Este nuevo rol, no planificado, pero del que ningún directivo escolar en la actualidad se encuentra al margen, se pone de manifiesto a lo largo de los últimos veinte años, en donde pasamos de una sociedad que poseía una composición homogénea a otra decididamente heterogénea, lo que implica sin duda alguna, un impacto en igual proporción en los elementos constitutivos de todo establecimiento educativo, el alumnado.

Si entendemos estos cambios sociales producidos, es absurdo presuponer que el alumnado de distintas procedencias sociales pueden aplicárseles los mismos preceptos, por el contrario, el directivo escolar está obligado a zanjar estas diferencias, estructurales y socio económicas, centrándose casi de forma irreductible en igualar los resultados, obviando muchas veces la mecánica pedagogía a seguir en pos de que aún el alumnado menos favorecido por su realidad, esté a la altura de otro en mejor situación.

Así entonces, el liderazgo de un Directivo Escolar, en la actualidad está basado en su capacidad de adaptar sus recursos, sean estos materiales o personales, en un continuo intercambio interdisciplinario de su planta docente a los fines de estar en contacto pleno y directo con la realidad del Establecimiento Escolar del que se encuentra al frente, entender e implementar soluciones consensuadas, sean estas de orden pedagógico o incluso las administrativas.

Este nuevo rol del Directivo Escolar, en la actualidad, en el acá y ahora, surge de la

necesidad y no desde lo planificado, y como todo aquello surgido de la necesidad no es apelable ni discutible, simplemente "es"... quien en ejercicio de su cargo no lo acepte, verá muy cuestionada su gestión y hasta probablemente la colisión con la realidad haga tambalear su capacidad operativa en lo que a su continuidad se refiere.

El cómo evolucionará el rol del liderazgo Directivo en un futuro, es a mi juicio personal como docente, una variable dependiente del cómo evolucione la sociedad en la que el Sistema Escolar se halla inmerso, solo podemos estar seguros de algo... la Educación Escolar y el todo del que de ella depende es análoga al comportamiento del agua de un río, si esta está en continuo movimiento evoluciona y por el contrario, si se estanca ...solo se descompone.

No te quedes en la queja

Elisabeth Schlotzer

D.N.I.: 29506369

Docente de escuela primaria FC 450708

Había una vez una niña que jugaba en el fondo de su casa. Le encantaba corregir cuadernos y hasta se animaba a dar clases a alumnos imaginarios, en un pizarrón que su padre le había armado de forma casera.

Jugó un año, otro y otro más... Hasta que llegó el día en el que comenzó a pensar a qué se dedicaría cuando sea grande. Si bien sus hermanos, iban a colegio privado, ella optó por la escuela pública. Así fue como se anotó en la escuela secundaria con orientación en Bachiller Pedagógico.

Al finalizar sus estudios secundarios, aquella niña convertida en adolescente había decidido ser docente. La misma escuela en la que ella había cursado sus estudios secundarios, dictaba la carrera de formación docente.

Así fue, como allá y hace tiempo, aquella adolescente, comenzó a construir sus sueños.

Finalmente llegó el día en el que le faltaba poco para recibirse y le tocó hacer la residencia en primer grado. Sorteando algunos obstáculos, ya que al principio los nervios la dejaron sin voz, pudo realizarla con éxito.

Aquella adolescente, al año siguiente de haberse recibido comenzó a trabajar en una escuela privada, hasta que un día le sugirieron trabajar en el distrito n° 9 de la localidad de Palermo.

En dicho distrito pasó por varias escuelas, y a pesar de estar una a cinco o seis cuerdas de la otra, cada una tenía su dinámica, su impronta. Esto le llevó a pensar ¿qué hace

que una escuela sea diferente a otra siendo que la comunidad educativa pertenece al mismo sector socioeconómico, pero cada una presta un servicio diferente?.

Aquella adolescente ya convertida en mujer, seguía observando las distintas escuelas en las que trabajaba. Llegó a la conclusión de que la diferencia la marcaba el equipo de conducción con las decisiones que tomaba y la presencia a diario que tenían en la escuela, a pesar de las distintas cuestiones burocráticas que suelen desbordar la gestión.

Después de haber transitado por varias escuelas, aquella maestra, pudo comprender que gestionar es gestar, es poner vida donde ya existe. Es recuperar valores y prácticas que en el pasado hicieron de la escuela un instrumento poderoso para poder construir la ciudadanía sin quedar atrapados en visiones nostálgicas, sino lanzándose a pensar nuevas formas escolares.

Se dio cuenta que gestionar es controlar y administrar. Y así mismo recordó una frase de Aguerrondo "La gestión educativa fue concebida como un conjunto de mecanismos de control que aseguraban y garantizaban que aquello que se fijaba en los niveles centrales se transmitiera al aula". Para ello es necesario pensarlo de esa manera.

También pudo reparar en que Gestionar es definir objetivos y medir resultados, administrar recursos, buscar la eficiencia. Se trata de un quehacer dirigido a garantizar previsibilidad, racionalidad y responsabilidad por los resultados.

Como así también, llegó a la conclusión de que Gestionar es gobernar y está directamente ligado a las políticas de gobierno. Es una línea muy delicada entre lo que se quiere hacer o con lo que me dicen que haga. Es por ello que cada escuela es única de acuerdo a quién la gobierne, a pesar de estar a cinco cuerdas una de otra y en el

mismo distrito.

La maestra, además, sentía que en cada escuela a la que llegaba, todo el mundo se quejaba de lo mismo: “que no llego con los horarios, que los padres no vienen a las reuniones, los chicos no traen materiales, la directora pide un proyecto apurado”

También pudo entender que entre todo ello están los niños, para los que la escuela es su mejor refugio de contención y para los que en definitiva se termina gestionando.

Es por ello que decidió responderle a cada uno que se le quejara que siempre nos va a faltar tiempo, recursos. Pero lo que nunca podemos perder son las ganas de hacer las cosas bien desde nuestro lugar, desde el escalafón que sea. Porque si nos quedamos en la queja el mundo no crece...

La gestión en una buena escuela.

Noemí Alejandra Tejerina

D.N.I.: 17442791

Nivel Primario

Gestionar en las escuelas de hoy presenta un verdadero desafío por la cantidad y diversidad de variables que se encuentran: desde la falta de recursos necesarios, la infraestructura, las nuevas tecnologías, dispositivos didácticos, hasta incluso los valores de la sociedad, lo cultural, lo económico.

Las migraciones de personal, producen cambios continuos, hasta bloquean proyectos pedagógicos.

Como resultado de estos cambios, nace la demanda de las “buenas escuelas” que son consecuencia de gestiones exitosas, legitimadas en sus resultados positivos donde el personal de conducción, el maestro de grado, y la comunidad educativa involucrados en la tarea, cambian la forma de gestionar. : La comunicación democrática, el buen clima institucional, la elaboración colaborativa con la mirada puesta en la integración, respetar el ritmo de aprendizaje, los enfoques interdisciplinarios, hacen necesario que el rol de las conducciones requieran mayor profesionalismo.

Es importante el rol del director, ya que tiene un papel prescripto, las regulaciones, la normativa vigente de las cuales emanan sus tareas y funciones. Define normativas.

El poder emana del cargo que ocupa. Camina la escuela y como observador ve un problema donde para otros pasa inadvertido. Tiene experiencia, adquiere competencias y habilidades por su formación profesional.

Su trabajo implica poner en práctica competencias pedagógicas o técnicas necesarias

para el funcionamiento de la escuela, adquiere competencias comunicativas, emocionales, sociales.

Dependiendo de su personalidad, favorecen las relaciones u ocasiona obstáculos. Los saberes y habilidades permitirán un buen funcionamiento del equipo directivo encargado de asesorar, orientar, coordinar a los docentes de la escuela.

La evaluación es una parte más del largo proceso, y a partir de los resultados de la misma, se deben realizar los cambios o ajustes presentado nuevas propuestas.

Al alumno hay que prepararlo para que logre autonomía en el saber y esto se logra presentando propuestas que tengan en cuenta al problema y luego avanzar en la complejidad.

En las buenas escuelas, los alumnos aprenden y logran competencias que le permitan mayor autonomía.

La buena gestión no garantiza buenos resultados porque estos están condicionados por variables externas, para ello necesitamos el compromiso con los resultados, las propuestas, tener en cuenta lo pedagógico y político.

ABC^D
EFG^D
HIJK
LMNOP
QRS
TUV
W^XYZ^{SE}



