SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO COLECTIVO DE CONSTRUCCIÓN

1. Presentación

Las "Banderas para la Transformación" son 8 estrategias pedagógicas o ejes organizacionales surgidos de entre un grupo muy importante de propuestas que diferentes actores y sectores educativos propusieron a lo largo de un amplio debate en el marco de la iniciativa "Transformar la Secundaria". Entendemos que si las escuelas secundarias las asumen y ponen en práctica, se estaría en dirección de realizar una verdadera transformación desde las instituciones educativas que hoy tenemos hacia aquellas que quisiéramos tener. Por supuesto que cada una de ellas puede desarrollarse con diferentes niveles de profundidad y que no será posible implementarlas si no es a través de un proceso que respete los tiempos y las potencialidades de cada escuela.

Una de estas banderas es: **"Equipos directivos y supervisores liderando procesos de transformación"**. Se trata de una temática con muchas implicancias dada la centralidad que tienen las instituciones educativas para albergar y generar procesos de cambio que también alcanza a las principales funciones de la conducción educativa, las condiciones reales para el trabajo de equipos de docentes, la formación de perfiles que tienen la responsabilidad de organizar e implementar proyectos de supervisión y promover un trabajo centrado en el acompañamiento de las trayectorias escolares.

Es algo sabido por todos los actores vinculados al sistema educativo y, en particular a las escuelas secundarias, que cada vez que encontramos una experiencia institucional que aparece claramente como una "buena escuela", por detrás hay un equipo directivo funcionando como tal, con docentes directivos muy comprometidos con la tarea y con ideas y propuestas claras, que se expresan en un Proyecto Educativo Institucional muy fuertemente. Y, además, todo resulta mucho mejor cuando los supervisores o inspectores están validando esas experiencias y acompañándolas facilitándole las propuestas y no poniéndoles palos en las ruedas de la transformación.

Por eso, esta bandera es tan importante para la causa que nos compromete: Transformar la Secundaria. Sin equipos directivos fuertes, trabajando en forma colectiva –que no implica que no tengan dificultades reales- es muy difícil que haya instituciones transformadoras e imposible, que las mismas sostengan estas propuestas en el tiempo.

Desde "Transformar la Secundaria" hemos elaborado este material que entendemos puede ser de utilidad en diferentes direcciones y para diversos destinatarios. Por una parte, creemos que puede ser de referencia para los decisores políticos para orientar algunas definiciones que impulsen modificaciones para las diferentes escuelas secundarias. Pero también para los directivos, inspectores y docentes, que están interesados en que sus escuelas desplieguen otras prácticas de trabajo. Por eso consideramos que este material contiene elementos que resultarán útiles para promover intercambios, reflexiones y recomendaciones prácticas para quienes están involucrados directamente con la temática.

El documento base fue elaborado por Nancy Montes, a quien agradecemos su trabajo y las jornadas de discusión sobre esta temática han sido organizadas de manera conjunta con los equipos de la OEI, a quienes agradecemos su apoyo permanente. En todo el proceso de reflexión alrededor de las 8 banderas trabajamos con OEI y Fundación VOZ, conjuntamente con la UNIPE, FLACSO y UNICEF Argentina.

En este documento se recogen también los aportes, que los participantes de la jornada de debate, realizaron en su revisión final. Y será puesto a consideración de los ministros de educación de las distintas jurisdicciones del país, así como el de los distintos sectores y actores que están interesados en la transformación de la escuela secundaria.

Alberto Croce

FUNDACIÓN VOZ

Julio de 2017

2. Documento base para profundizar

La centralidad de los equipos de conducción para transformar las escuelas secundarias

Nancy Montes[1]

En los últimos años muchas de las iniciativas que ponen en el debate público la necesidad de transformar las escuelas secundarias señalan la centralidad de los equipos directivos para orientar y dar direccionalidad a los cambios que deben ser impulsados. Si bien esto no constituye una "novedad", ya que los sucesivos intentos de reforma a este nivel de enseñanza, desde diferentes modelos, han promovido acciones que tuvieron a directivos e inspectores como destinatarios priorizados y la misma lógica de organizar el trabajo a partir de la formulación de "proyectos de supervisión o institucionales" introdujo modificaciones a los modos de gobierno y de gestión de los territorios y de las escuelas, la permanencia de esta temática da cuenta de una condición aún no resuelta.

Organizamos este documento alrededor de tres convergencias que creemos constituyen un campo propicio para avanzar en otras direcciones en relación a este tópico. En primer lugar, la confluencia entre los diagnósticos que están a la base de los marcos normativos generados desde los ámbitos estatales del gobierno de la educación y los resultados de las investigaciones que tienen a la educación secundaria como objeto de conocimiento. En segundo lugar, la existencia de ámbitos de discusión que ponen en la agenda pública estos temas y generan consensos y una variedad de orientaciones que contribuyen al debate y a la toma de conciencia en diferentes ámbitos y actores sobre la necesidad de avanzar en algunos cambios que se empatan con la decisión de los ámbitos de la política de priorizar acciones sobre este nivel de enseñanza. Por último, la formación requerida para los equipos de conducción es objeto de la confluencia de ámbitos estatales, privados y de organizaciones de la sociedad civil que deben pensarse de modo complementario para abordar las trayectorias profesionales de los docentes en un esquema de carrera que promueve sólo dos lugares posibles para los docentes en ejercicio: frente a curso o cargos directivos como único modos de ascenso.

[1] Especialista de la Organización de Estados Iberoamericanos. Investigadora y docente de FLACSO. Durante el 2016 integró el comité pedagógico de "Transformar la secundaria". Este documento ha sido elaborado en el marco de esta iniciativa en Julio de 2017.

Marcos normativos y aspectos destacados desde la investigación educativa

Los marcos normativos elaborados a partir de la sanción de la obligatoriedad para todo el nivel despliegan una variedad de dimensiones que deben transformarse para acompañar las trayectorias escolares de los estudiantes. Entre ellas, la resolución 84 del año 2009 definía dos cuestiones en relación al gobierno de la educación secundaria que nos interesa destacar:

Anexo 1, punto 15:

> *"…Desarrollar propuestas de formación específicas para los integrantes de las áreas de gobierno de la educación secundaria: supervisores, coordinadores regionales, equipos pedagógicos, entre otros.*
>
> *Producir nuevas regulaciones que generen otras condiciones para la renovación de las propuestas formativas y su organización institucional, y las condiciones pedagógicas para la escolarización y sostenimiento de la trayectoria escolar de los alumnos…"*

Otro apartado de este documento hace especial referencia a la "organización institucional y pedagógica" (apartado 4) y señala que **la misma debe estar en función de las trayectorias escolares**, interpelando el sesgo selectivo del modelo original, desafiando sus modos de trasmisión para incorporar nuevos esquemas y estrategias que permitan valorar el conocimiento y revisando sus modos de organizar el trabajo docente, los tiempos y los espacios, los agrupamientos de estudiantes:

> "*…Esta tarea supone una **acción institucional colectiva y sistemática** que opere sobre las discontinuidades y quiebres de las experiencias escolares de los estudiantes y las representaciones que de estos tienen los docentes…*" (págs. 26 y 27).

Un último punto aborda el trabajo docente y enlaza esta demanda de transformación con la organización actual del puesto de trabajo.

> *"… Los nuevos formatos pedagógicos y organizacionales que se diseñen para hacer efectivo el mandato de la obligatoriedad, deben traer aparejado la configuración de nuevas relaciones y formas de trabajo al interior de las instituciones, que fortalezcan el desarrollo profesional.*

Para ello es necesario modificar las condiciones estructurales que producen la fragmentación actual del trabajo docente, propiciando otras condiciones para la trayectoria laboral, que trascienda el aula y el propio espacio disciplinar…"

Estos documentos, que ya tienen tiempo de existencia entre nosotros han sido aprobados por los ministros de cada provincia y constituyen el horizonte de posibilidad de las iniciativas que las jurisdicciones, las direcciones de nivel y las propias instituciones pueden implementar y desplegar. Hay muchos elementos que ya han sido presentados y permiten trazar una hoja de ruta para iniciar o continuar los cambios necesarios. Muchas de las políticas, programas y acciones han puesto en el centro los problemas derivados de un régimen académico que lejos de promover buenas condiciones para los aprendizajes, los obstaculizaba. Varias jurisdicciones han renovado algunas normativas promoviendo otros esquemas para el ingreso, permanencia y terminalidad de los y las estudiantes pero aún así, muchas escuelas están solas en sus posibilidades reales de intervenir y lograr mejoras.

También la investigación educativa viene señalando hace tiempo la necesidad de avanzar en el cambio del formato escolar y poner en el centro de la escena un tipo de trabajo institucional con centro en la enseñanza. Hay una fuerte convergencia de los diagnósticos y de las estrategias propuestas o ya iniciadas que son un contexto favorable para la implementación de otros rumbos. Los trabajos que han caracterizado la condición fragmentada del sistema educativo; la obsolescencia de la forma escolar vigente para albergar las demandas culturales del mundo contemporáneo y sobre todo los intereses de los jóvenes, la diversidad de aspectos que caracterizan al régimen académico que obturan otros recorridos para los estudiantes y mejores ámbitos de aprendizaje.

Más recientemente, el Plan Estratégico Nacional 2016-2021, Argentina Enseña y Aprende, aprobado por Resolución 285 en 2016, define 4 ejes centrales a partir de los cuales se centrarán las acciones de política educativa: aprendizajes de saberes y capacidades fundamentales, formación docente, desarrollo profesional y enseñanza de calidad, planificación y gestión educativa y comunidad educativa integrada y 3 ejes transversales: innovación y tecnología, políticas de contexto y evaluación e información.

Este plan sostiene la necesidad de la "…*Promoción de nuevos dispositivos y formatos institucionales y pedagógicos que atiendan a la diversidad de trayectorias, situaciones de vida y contextos educativos…"(pág. 11*) y en materia de gestión educativa propone "*fortalecer el rol pedagógico de los equipos de supervisión/inspección y gestión escolar*" (pág. 18 y 19).

Este conjunto de marcos normativos, que como decíamos direccionan las acciones de política, ponen en el centro el rol de los equipos de conducción escolar en función de la mejora de los aprendizajes. Si la unidad de cambio es la escuela, entonces el rol de los directivos y de quienes acompañan de cerca su tarea, los inspectores y supervisores resulta fundamental para orientar las acciones.

A partir de estos señalamientos iniciales, presentaremos las otras dos convergencias que caracterizan lo que en los últimos años se ha hecho, que colaboran con estas definiciones de política educativa y con la formación de los equipos directivos en temas de gestión institucional.

Ámbitos de discusión, agenda pública y agenda de política

Sintéticamente, mencionaremos dos iniciativas de instituciones y de una fundación para las que el nivel secundario es una temática priorizada. En el año 2015, UNICEF convocó a un equipo de investigación de la FLACSO para coordinar mesas de "Diálogos para la educación secundaria" (http://ecys.flacso.org.ar/dialogo/). El primero de los encuentros convocó a "Actores del sistema educativo": supervisores, inspectores, directivos y profesores para pensar "futuros posibles en nuestras escuelas".

Algunas de las ideas fuerzas que sintetizan esos intercambios:

- *Necesidad de plantear cambios de fondo en las prácticas efectivas, que lleguen a los problemas estructurales de la escuela secundaria y posibiliten modificaciones reales.*
- *Reformular la formación docente inicial y continua con innovaciones orientadas al cambio en los modos de enseñar y en las concepciones acerca de la secundaria como una escuela para todos*
- *Revalorizar el rol directivo en función de una gestión institucional más dirigida al logro de los aprendizajes de los estudiantes*

La mesa en la que participaron organizaciones de la sociedad civil que trabajan temas de educación señaló también como rasgo fuerte, el

- *Reconocimiento de la centralidad del rol del director en las formas de funcionamiento de las escuelas y*
- *La reorientación del trabajo pedagógico de la dirección y sus modos de reclutamiento y selección constituye un tema clave*

Durante el año 2016, Fundación Voz convocó a encuentros de debate e intercambio a diferentes sectores y actores: estudiantes, docentes, directivos, funcionarios, gremios, empresarios, padres, organismos internacionales tuvieron la posibilidad de compartir

espacios de trabajo para pensar y proponer condiciones y modos para "Transformar la secundaria". Ese trabajo se sistematizó en el documento "Miradas y propuestas para transformar la secundaria" (http://www.transformarlasecundaria.org). Algunos párrafos que nos interesa resaltar:

"... Una de las afirmaciones que se escucharon en muchos espacios y momentos fue el que la transformación de la secundaria va a ser realizada, principalmente, por los mismos docentes. Dicho de otra manera, no es "sin los docentes" como estos cambios podrán llevarse a cabo. Mucho menos "contra los docentes"... Otro aspecto importante que fue apareciendo en distintos espacios fue la importancia crucial de los directivos y de los equipos directivos en la posibilidad de contar con proyectos educativos innovadores y transformadores. Se remarcó que había que trabajar fuertemente para que los mismos pudieran ser verdaderos líderes pedagógicos de los proyectos educativos institucionales y no meros administrativos o canalizadores de decisiones que surgen en otros niveles del sistema..."

La tercera parte del documento recoge un conjunto de propuestas para la transformación, seleccionaremos de ellas las que hacen referencia a los equipos directivos y a la función pedagógica que debe organizar principalmente sus tareas.

- ✓ Trabajar en forma conjunta, desde las escuelas, con otras instituciones, conformando redes interinstitucionales, en las que participen otras escuelas del territorio, organizaciones sociales y otras instituciones locales.
- ✓ Conformar espacios de encuentro y construcción entre directivos para capacitarse entre pares, discutir estrategias de conducción, profundizar en las reformas necesarias a implementar.
- ✓ Extender el formato de "Docente con cargo" en la escuela para fortalecer el proyecto institucional y favorecer que el docente se sienta consustanciado con su institución.
- ✓ Disponer horas de trabajo institucional y para el trabajo en equipo con otros docentes, reconocidas para el trabajo por fuera de las que se tienen frente a los estudiantes.
- ✓ Revisar cargas horarias adecuadas para poder realizar el trabajo por proyectos.
- ✓ Desarrollar espacios específicos de formación y capacitación para directores y supervisores.
- ✓ Promover la formación "entre pares", generando espacios para compartir y reflexionar en conjunto.

- ✓ Designar un supervisor con rol administrativo para que se ocupe de esta área respecto de una red de escuelas a cargo, liberando a los otros supervisores de esta temática específica, posibilitando así su supervisión pedagógica fundamental.
- ✓ Disponer los cargos directivos en las escuelas de manera rotativa entre los miembros de los equipos de conducción institucional.
- ✓ Creación del cargo de vice director de control administrativo, para liberar al director como líder pedagógico e institucional de la escuela.
- ✓ Trabajo en equipo de varios profesores para articular los contenidos curriculares. Crear espacios de trabajo flexibles y en horarios con mayor flexibilidad.

En estas "cosas dichas" por diferentes actores y en diferentes espacios se recoge la necesidad de intervenir no sólo en aspectos que modifican la organización institucional en el uso de espacios y tiempos sino también en las designaciones y en la formación de los docentes y los equipos de conducción de modo que puedan tener más recursos para implementar los cambios que se proponen.

El mapa de la formación destinada a equipos de conducción

Un estudio publicado recientemente por el PASEM[2], sobre los estatutos docentes de 4 países del Mercosur concluye que el tipo de perfiles que requieren los cambios que se reclaman no son los que nuestros sistemas de formación producen ni el tipo de trabajo requerido el que las designaciones que tenemos disponibles en los establecimientos propician. Frente a esta situación, la formación continua ha incorporado aquellos aspectos o tópicos que la formación inicial no consideraba, complementando de esa forma las ausencias o las actualizaciones que los diferentes momentos, contextos y énfasis requerían. Esta agenda de formación es tanto más necesaria en referencia a quienes ocupan o desean ocupar cargos de gestión, toda vez que no existen carreras de grado que formen para ocupar cargos directivos o supervisivos. Aún aquellas carreras que forman para la gestión educativa no necesariamente incluyen en su currícula cuestiones relativas al gobierno o al planeamiento o a la integración de equipos directivos, reproduciendo un ejercicio del cargo que se hace en solitario, con responsabilidades individuales.

En los inicios de nuestro sistema educativo, la actualización de los docentes estaba a cargo de los inspectores y supervisores. Las conferencias magistrales las daban ellos, eran los especialistas, personas con trayectoria en sus comunidades que traían los

[2] PASEM (2014). Estudios sobre normativa de los sistemas de formación docente del MERCOSUR. Editorial TESEO, Buenos Aires.

buenos modos de dar clase, de organizar las instituciones y de introducir las novedades y discusiones contemporáneas al sistema escolar y a los docentes en ejercicio. La capacidad de oratoria, de hacer una presentación expositiva, que aún hoy sigue organizando los modos de concurso y de acceso al cargo, tienen este antecedente. Luego esta función fue absorbida por otras áreas.

La última convergencia que proponemos para esta discusión es la que permite listar un conjunto de iniciativas de formación que tienen a los equipos de conducción como destinatarios. Estas iniciativas no están aisladas sino que se dan en un contexto en el que tanto el estado nacional como muchas jurisdicciones han tomado la decisión de formar de modo específico a estos perfiles. El INFD viene desarrollando postítulos para quienes ejercen o aspirar**(n)** a ejercer cargos directivos y definiendo una línea de trabajo que tenga a los supervisores y los equipos de conducción como actores priorizados de la formación continua; la provincia de Córdoba viene hace muchos años generando instancias de formación y de trabajo colaborativo entre directores de escuelas secundarias y supervisores para organizar el trabajo institucional y ha creado cargos específicos para el acompañamiento de las trayectorias escolares, los "coordinadores de curso". Más recientemente con la creación del Instituto Superior de Estudios Pedagógicos (ISEP) incorpora otros modos de trabajo, alrededor del análisis de problemáticas para cada nivel de enseñanza con la utilización de recursos de información y de resultados de investigación que acerquen otros modos de acercarse a los problemas para diseñar estrategias de intervención. Estas definiciones, para el caso de la provincia de Córdoba (y también en otras jurisdicciones) están alineadas con la existencia de nuevos formatos institucionales, como el implementado a través de la creación de las escuelas PRO-A, que organizan modos colaborativos de trabajo entre los docentes, un esquema de articulación en red para el conjunto de escuelas involucradas y una oferta escolar con eje en la trasmisión de conocimiento y en el uso de tecnologías con jornadas escolares de ocho horas de duración.

También las universidades han generado propuestas de formación específicas incorporando modos innovadores y nuevos contenidos en sus programas. La Universidad Nacional de General Sarmiento ofrece una "Especialización en análisis e intervención en las problemáticas de la escuela secundaria actual", contando con un plantel docente que es referente en muchos de los temas que se incluyen y en esquemas de trabajo que incluyen talleres además de seminarios. http://www.ungs.edu.ar/ms_ungs/index.php/analisis-e-intervencion-en-las-problematicas-de-la-escuela-secundaria-actual/

La UNIPE dicta la Diplomatura en formación para directores e inspectores desde el año 2014. Inicialmente estaba destinada a docentes de la provincia de Buenos Aires y en el marco del programa de formación "Nuestra Escuela". http://unipe.edu.ar/diplomatura-en-formacion-para-directores-e-inspectores-unipe/

La Universidad de San Andrés sostiene un espacio de trabajo destinado a directores en el marco del área de Extensión bajo dos formatos diferenciados, a través de "Cursos de actualización" en diferentes temáticas, que se organizan con una duración entre 2 a 6 encuentros y a través de un Programa, "Directores Líderes en Acción", de 8 meses de duración orientado a la formulación de un Plan de Mejora Escolar. http://www.udesa.edu.ar/escuela-de-educacion/extension

La Universidad Torcuato Di Tella desde el Área Educación ofrece dos ámbitos de formación para directivos, el Ciclo Ser Director que desde el año 2012 organiza conferencias sobre temáticas específicas y un Programa de Actualización de un cuatrimestre de duración, vinculado también al acuerdo de trabajo con Fundación Cimientos para la acreditación de saberes que desarrollan los equipos que trabajan en Rondas de Directores con Fundación Cimientos. http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=3185&id_item_menu=6335. El dispositivo de formación desplegado por esta fundación organiza el trabajo de directivos y supervisores a lo largo de tres años de acompañamiento sostenido, http://cimientos.org/programas.

La FLACSO también sostiene hace años bajo la modalidad virtual un Diploma Superior en Ciencias Sociales con mención en Gestión de las instituciones educativas Educativa y más recientemente un Seminario sobre Gobierno y Planeamiento de la Educación, destinado también a equipos técnicos de los ministerios de educación. http://flacso.org.ar/formacion/

¿Cuáles son los contenidos más habitualmente incluidos en estas propuestas? La dimensión de las políticas, aspectos normativos y administrativos del gobierno de la educación, recursos para la gestión institucional: la información y la evaluación como ingredientes ineludibles, el diseño y la implementación de proyectos institucionales, la observación de clases, aspectos relativos a la comunicación y a la dimensión vincular, la centralidad de los aprendizajes y estrategias para el acompañamiento de las trayectorias escolares, la perspectiva de derechos y de justicia educativa, la inclusión de tecnologías, transformaciones culturales, la dimensión subjetiva de docentes y estudiantes, entre otros.

Algunas propuestas, dependiendo de sus propios énfasis y posicionamientos destacan el concepto de "liderazgo pedagógico" mientras que otras promueven un trabajo colaborativo con docentes que, aunque no integren equipos directivos, pueden acompañar la definición institucional.

Los organismos regionales e internacionales que trabajan en temas educativos, como UNICEF, OEI e IIPE UNESCO también han promovido diferentes ámbitos de formación y de intervención en escuelas secundarias y/o para directivos. UNICEF ha desarrollado un modelo de agenda de trabajo para las instituciones escolares a través de Gestión Escolar para la Mejora de Aprendizajes (GEMA), con una fuerte presencia del uso de información y esquemas de evaluación institucional acompañando a los equipos directivos en las provincias de Salta y Jujuy entre los años 2012 a 2014. https://www.unicef.org/argentina/spanish/TDR_EvEx_GEMA.pdf

La OEI ha desplegado un conjunto de iniciativas que tiene por destinatarios a directivos o aspirantes a serlo, una Especialización en dirección de instituciones de educación técnico-profesional y un Curso para directivos escolares http://www.oei.es/historico/escuelaeducacion.php, ambos de modalidad virtual; ha desarrollado un sitio para que las escuelas monitoreen y evalúen la incorporación de tecnologías en sus propios establecimientos http://www.ibertic.org/evaluacion/ y un programa, Directores que hacen escuela que también ofrece ámbitos de formación.

IIPE UNESCO tiene una trayectoria también consolidada en la oferta del Seminario Regional sobre Planificación destinada a equipos técnicos de los ministerios, muchos de los cuales están también vinculados al nivel secundario. http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/portal/curso-regional-sobre-formulaci-n-y-planificaci-n-de-pol-ticas-educativas-2017.

Un trabajo realizado desde CIPPEC[3]sistematiza estas y otras iniciativas de formación, presentando también los contenidos trabajados, cuya lectura resulta relevante para componer este mapeo de formación que tiene a directivos y supervisores como agentes priorizados.

Este documento no puede finalizar sin hacer mención a las escuelas que hacen escuela y que hace tiempo trabajan en la modificación de rutinas y hábitos para promover mejores experiencias y aprendizajes para los y las adolescentes y jóvenes que las habitan y para los docentes que comparten con ellos un tiempo de vida fundamental. Hemos conocido muchas de ellas en ámbitos de formación, de investigación, de la gestión y de espacios de intercambio como el que tendrá lugar en el mes de julio. Por eso este texto se organizó como un pre-documento, que será enriquecido y modificado con los aportes de esa jornada.

Finalmente, queremos presentar la última información disponible para dar cuenta de la envergadura del desafío que implica "transformar la secundaria".

*¿Cuántas **escuelas** secundarias hay en la Argentina?*

11.763 unidades educativas, el 67% son estatales

Si quisiéramos estimar la cantidad de directivos por escuela, podríamos considerar unos 25.000 docentes involucrados.

*¿Cuántos **estudiantes** están matriculados en ellas?*

3.680.507 estudiantes, de los cuales el 70% asiste a escuelas estatales

Si por cada estudiante consideramos además 1 o 2 adultos a ellos/as vinculados, la población alcanzada es de casi 10 millones de personas, una cuarta parte de la población del país.

[3]¿Una bala de plata para mejorar la calidad educativa? La formación de los supervisores y directores de escuela. Lecciones de 15 programas de formación, Documento de trabajo Nro 149, febrero de 2016. Disponible en: cippec.org.ar/publicación/la-formacion-de-los-supervisores-y-directores-de-escuela/

*¿Cuántos **docentes** trabajan en escuelas secundarias?*

399.905 docentes, de los cuales el 76% se desempeña en escuelas estatales

Fuente: Principales cifras del sistema educativo nacional, DINIIE, MEyD (2017). Datos del Relevamiento Anual 2015 y del CENPE 2014.

3. Presentación de experiencias inspiradoras

En primer lugar Patricia Peña, directora y Bernardo Politti, vicedirector, de la escuela Monseñor Angelelli, escuela de gestión estatal EEM 5 del Distrito Escolar 15 de CABA son quienes disertan sobre los procesos transformadores ocurridos en su escuela. En principio, sostienen que **son los docentes quienes cambian la realidad, sin ellos los cambios no se producen**. Un *directivo debe salir de la zona de comodidad y ver a los alumnos, sus situaciones **de vida, sus** esperanzas y expectativas **sus posibilidades y sus dificultades.*** Eso nos lleva a pensar qué pasa con los alumnos y la escuela, por qué dejan la escuela. **Es importante garantizar el derecho a aprender, a poder estudiar, los alumnos quieren ser alguien, quieren progresar y torcer muchas veces un destino que se presenta hostil**. Si la escuela se vacía de aprendizaje, se vacía el sentido y los alumnos se van. *La escuela no debe perder su sentido, por ello en **la** escuela se creó un proyecto para que las trayectorias de los alumnos sean reales y posibles: "Cursadas diferenciadas de inclusión".*

Hay leyes y normativas que hacen que la trayectoria escolar no sea amigable, por ejemplo, cuando a las 25 faltas, quedás libre. **La escuela siempre representa para todos el ascenso social, la posibilidad de "ser alguien". Es muy importante cambiar el paradigma de inclusión educativa hacia el del derecho a la educación. Trayectorias de vida complejas son incompatibles con la estructura escolar rígida. Esta** escuela busca romper las barreras de esa rigidez, de ese destino que condena. **Busca que ese derecho sea real, se pueda ejercer y no quede sólo en la enunciación.**

Menciona las dificultades para transitar la escolaridad. Es necesario pensar una escuela con múltiples formatos: cursar a contraturno no resultó. Se propuso entonces un aula de avance (hacer dos años en uno). Y luego, una cursada diferenciada para chicos que están atrasados **,**

no pueden cursar y **/ o** estar tanto tiempo en la escuela, **reconociendo saberes adquiridos y que** no todos tenemos los mismos tiempos de aprendizaje.

Para hacer estos cambios, Patricia y Bernardo nos cuentan que conformaron un equipo directivo con mucho diálogo y no sin discusiones, a veces intensas. Pero ocupando un lugar de referencia para todos los otros docentes. Un grupo con mucho compromiso y "mística". Siendo una escuela de gestión estatal, mantienen, por ejemplo, espacios de reflexión y estudio de los docentes los sábados por la mañana. Reconocen la tarea de un director anterior que, desde que llegaron a la escuela, puso empeño en formarlos para la tarea,-visión **y compromiso** como directivos **de sectores populares.**

Luego, hizo su presentación Marcelo Fabián López, de la provincia de Córdoba miembro del Instituto superior de estudios pedagógicos ISEP. En su disertación, mencionó a las Escuelas PRO-A, escuelas con programa avanzado en educación secundaria con énfasis en las TICs. *Las propuestas de formación para directores y supervisores toman lo que ocurre en las escuelas PROA.* Mencionó que es necesario **pensar un plan estratégico para abordar la educación secundaria**. Las ProA incluyen cambios grandes en la forma de pensar la escuela. Formato de tutorías, espacios de arte, clubes, jornada 8 horas, en los clubes se eligen temáticas y se dividen en grupos por temáticas, en cuanto a la evaluación se realiza un informe con aprendizajes realizados y aprendizajes pendientes. Los que tienen aprendizajes pendientes deben participar en las tutorías, el resto de los alumnos pueden elegir participar o no. Hay aulas virtuales para dar continuidad a las clases presenciales. El aula virtual permitió espacios de trabajos grupales, lo cual no estaba pensado en un principio.

En el instituto superior de estudios pedagógicos: comenzaron creando seminarios para los docentes de áreas especiales (arte, música, gym, etc) para que pudieran acceder a cargos directivos. Especialización de dos años y medio, módulos, propuestas semi-presenciales (por modulo: 2 encuentros presenciales y 4 virtuales), horas cátedra a cumplir en distintas instituciones, talleres presenciales, trabajo de campo.

Por último, Marcelo comentó que en las escuelas PROA no hablan de equipos directivos ni de supervisores, sino que adoptan el rol de *coordinadores* y *equipos de coordinación*. Esto, desde su perspectiva, posibilita realizar una transformación radical de la concepción del "director y del supervisor", ya que al cambiar la denominación de los mismos, también se posibilita la asignación de contenido propio e innovador al concepto de coordinador de escuela. Pero, más allá de los nombres, el trabajo en equipo resulta fundamental para poder alcanzar los objetivos que se están proponiendo.

4. Aportes y reflexiones de la Jornada Intersectorial de Debate

Durante la Jornada de Debate Intersectorial se trabajó activamente en grupos de trabajo que produjeron numerosos insumos para este documento. A continuación presentamos una sistematización de los mismos ordenados de acuerdo con los siguientes criterios:

- Condiciones necesarias para constituir equipos directivos
- Recomendaciones para quienes buscan construirlos
- Hitos en el proceso de implementación de los mismos

A. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que sea posible constituir "equipos directivos" que puedan liderar los procesos de transformación?

Cuando pensamos en las condiciones necesarias, estamos pensando en aspectos a tener en cuenta, marcos conceptuales y requerimientos sin los cuales se hace difícil poder alcanzar los objetivos que se desean alcanzar.

Para sistematizarlas, colocamos algunas que son prioritarias junto con otras que permiten comprender mejor su contenido y alcance.

- Los roles directivos se construyen. Es necesario el proceso personal que implica asumir y construir el rol directivo.

  El directivo tiene un rol distinto al docente. Muchos docentes pasan de un día para el otro ser directores, tarea de muchas responsabilidades, tarea que conocen, pero para la cual no han pasado por un proceso de formación, aunque la "capacitación" no es lo único necesario para asumir un cargo de tal importancia.

- Armar y construir un equipo requiere de muchas habilidades personales que no siempre se tienen en cuenta en el rol de un directivo tradicional.

Más allá de las dificultades sobre cómo se forma un equipo directivo, hay que pensar cómo se sostiene en el tiempo un equipo directivo. Acá pensamos que el rol de los supervisores es esencial.

Los equipos pueden tener conformaciones ideales pero, muchas veces, deben ser conformados con los cargos posibles y disponibles. Es fundamental la decisión de conformar y trabajar en equipo, en cualquier circunstancia, incluso las que pueden parecer muy adversas o tener muchas limitaciones.

- Es clave atender a la cuestión de los "tiempos". La construcción de un equipo directivo requiere tiempo. No es posible construirlo de un día para otro y nunca es una tarea "terminada". La construcción es permanente. Pero además, en la cotidianeidad, también se requiere de "tiempo" para poder funcionar como equipos.

  Es importante buscar mecanismos para que los directivos permanezcan más tiempo en sus cargos. Una gran rotación atenta contra la constitución de equipos. Y también es esperable que los directivos cuenten con más tiempo en la escuela, más horas por jornada.

  Asimismo, impulsamos el docente por cargo porque implica más tiempo de presencia en la escuela y más focalización en la insititución. Este "cargo" debe incluir horas institucionales en la que sea posible articular para organizar el trabajo en equipos colaborativos.

  Se tiene que considerar, además, el "espacio". Porque un equipo requiere de momentos y lugares adecuados e incorporados a las rutinas institucionales.

- Es fundamental una división de tareas y responsabilidades.

  Como siempre habrá diferentes miradas, hay que realizar acuerdos en las expectativas y criterios en juego

  También tienen que haber niveles de decisión y liderazgo, no todas las decisiones tienen que estar centralizadas. Hay que generar un ambiente de participación democrática con responsabilidades diferenciadas.

- El fundamento de un equipo de trabajo se sostiene en una perspectiva pedagógica y política de la tarea educativa. La perspectiva y el marco conceptual es el que da solidez a la tarea del equipo directivo. La decisión de construirse como escuela transformadora es una decisión política del equipo directivo.

Aún en un equipo, el rol del director, es clave. “En el desacuerdo debe haber un acuerdo”: el director tiene una palabra decisoria. Eso refuerza el rol de la autoridad y el rol como adultos en la institución. También es necesario que se revise el papel de la coordinación que el director tiene para el correcto funcionamiento de la institución. Es decir, su mirada y su visión sobre la educación, sobre la política y sobre la vida; es importante para el establecimiento. Tanto la identidad de la escuela como las normativas claras.

- Una de las primeras exigencias para un equipo directivo es conocer la realidad de la escuela.

  Esto implica que es necesario escuchar a los distintos integrantes de la misma: estudiantes, docentes, porteros, padres, vecinos, organizaciones de base etc.

  Los centros de estudiantes y cooperadoras pueden ser una buena fuente de información y colaboración para un equipo directivo.

  También se requiere “patear el barrio”, la comunidad, de la que la escuela forma parte. Conocer las instituciones y organizaciones, contactar con sus líderes y referentes nacionales, generar alianzas con ellos en función de la educación de sus adolescentes y jóvenes.

  También es necesario contar con datos e información sobre las variables más sensibles de la escuela: asistencia, matrícula, abandono, aprendizajes…

  Se sugiere que el equipo directivo realice una línea de base que le permita fijarse objetivos y metas para la escuela en un plazo razonable de trabajo.

- La constitución de equipos directivos debe ser una política educativa. Como también exige recursos para funcionar bien, tienen que estar considerados dentro del marco presupuestario y normativo.

  Es importante, cuando se obtienen recursos, poder dar cuenta de los mejores resultados. Una escuela en la que los directivos funcionan como equipo, seguramente alcanzarán mejores resultados que deben poder ser visibles y comprobables. Y esto va más allá de una visión “empresarial”. Tenemos que aprovechar bien los mayores recursos y mostrar que ha sido importante poderlos gestionar.

Los recursos económicos son siempre una condición necesaria pero no suficiente. Es fundamental que la escuela tenga un proyecto institucional claro.

Si la escuela cuenta con "docentes por cargo" y comprometidos con el proyecto institucional, será mucho más viable constituir equipos directivos trabajando con los docentes de manera cooperativa. Ello también explica la necesidad de contar con los presupuestos que esta política exige.

- Una de las principales responsabilidades de un equipo directivo es poder monitorear el proceso institucional de la escuela. La evaluación se vuelve una herramienta imprescindible y muy útil para un equipo directivo.

  . La evaluación debe estar asociada con el proyecto institucional para poder monitorear sus acciones y continuar el camino de mejora. Se cuestiona traer pruebas estandarizadas para ser aplicadas. No se ve utilidad de estas herramientas en realidades tan diferentes.

- El equipo directivo debe, además dialogar con otros actores de la escuela y, cuando es posible, integrarlos también al mismo equipo directivo. Docentes, tutores, equipo de orientación, padres, estudiantes…

  Es importante pensar en conjunto. Los directivos no pueden abordar todos los temas emergentes. El equipo tiene que tener poder de convocatoria para sumar a todos para pensar lo que sucede en la escuela.

- La tensión entre el acompañamiento y el liderazgo pedagógico y la realización de las tareas administrativas y burocráticas, está presente en el rol directivo. Es importante que en el equipo directivo se logre el mejor equilibrio para cada realidad institucional.

  Entre las propuestas surgidas en el trabajo previo estuvo el que se considerara contar con un rol específico en el equipo directivo, dedicado a resolver estas cuestiones administrativas, para que el director pueda priorizar las cuestiones pedagógicas.

  Se reconoce en el equipo directivo la capacidad para transformar a la misma práctica docente como una instancia de formación permanente. Nos

formamos como docentes enseñando. Pero es necesario que esta capacitación esté acompañada por el equipo directivo de la escuela.

- Hay que generar espacios de formación para directivos y supervisores. Y en esa formación se debe tener en cuenta las capacidades específicas para conformar y gestionar equipos de trabajo.

  Los directivos tienen que poder "potenciar" lo mejor de las capacidades de todos los actores de la escuela: estudiantes, docentes, no docentes…

  TIenen que aprender a escuchar y a aprender de todos.

  Se requiere conocer las normativas que rigen la escuela secundaria. A veces hay muchos espacios de autonomía posible que son desconocidos por los directivos que operan en base a supuestos que ya no tienen vigencia normativa, pero permanecen en los imaginarios comunes.

  Esta formación debe comenzar desde la misma formación inicial docente.

  Hay que repensar y construir la "carrera docente" en la que el ser directivo no sea un escalón más sino una modalidad del ser docente con características propias y específicas.

- Una de las principales capacidades que debe tener un equipo directivo es manejar adecuadamente la comunicación institucional en los distintos niveles.

  Comunicación a la institución de lo que se trabaja en el mismo equipo directivo pero también la comunicación al interior de la escuela y de sus distintos espacios, ciclos, etc.

- Es importante que los equipos directivos de distintas escuelas también trabajen articuladamente. Se reconoce que el armado de estas "redes de escuelas" son una responsabilidad principal de los supervisores y deben ser uno de sus principales objetivos.

  Se destaca la necesidad de que los supervisores se capaciten y acompañen los procesos de innovación y se comprometan en no trabar los procesos sino en profundizarlos y aprender de ellos.

B. Recomendaciones para la construcción de equipos directivos

Los participantes de los diferentes sectores, presentes en la Jornada, señalaron una serie de recomendaciones para las instituciones educativas y para las autoridades con responsabilidades sobre la educación secundaria, que sintetizamos a continuación:

Equipo Directivo

- La autoridad se construye desde la conducción político-pedagógica que se expresa en un equipo directivo. Y esa autoridad es necesaria para el funcionamiento de una institución compleja, como lo es una escuela. El ejercicio de esta autoridad implica que cada institución educativa goce de una relativa autonomía que le permita tomar las decisiones que su propia realidad le requiera.
- El equipo directivo es garante de las políticas públicas al tener responsabilidades en una institución que forma parte de dichas políticas. Por tanto debe garantizar la perspectiva de derecho a la educación, como un bien público para todos los ciudadanos.
- El equipo tiene que tener en claro los puntos de partida, dónde está la institución? Asistencia de alumnos y docentes, repitencia, abandono, evaluación de resultados.
- El equipo directivo tiene que tener la intención - y concretarla- de escuchar a la comunidad en la que la escuela está inserta. Tanto a nivel general como particularmente a referentes de distintos sectores y actores significativos.
- En el equipo directivo se define la perspectiva político-pedagógica de la escuela. Para qué se educa allí. Cuáles son los objetivos y metas que la escuela se propone allí donde está localizada.
- El eje que motoriza al equipo es la promoción y garantización del derecho a la educación.
- Es importante conocer las normativas vigentes. Muchas veces no se hacen cambios o innovaciones pensando que siguen vigentes trabas que ya no existen desde las normativas actuales.
- El equipo debe tener en cuenta que la realidad es cambiante y las definiciones deben ser “móviles”. La rigidez es una mal consejera porque hay que tener en cuenta el dinamismo de la realidad.
- Hay que tener en cuenta que el “tiempo” es un bien escaso. Siempre se tendrá la sensación de que no alcanza. Pero esto no debe ser un impedimento para el desarrollo de estas estrategias participativas y democráticas.

- Hay que evitar generar una sensación de una participación “de mentira”, o formal pero sin consecuencias reales. No hay que vaciar la participación real.
- Conducir una institución implica tomar riesgos. Esto es algo necesario en instituciones que responden a exigencias que vienen de la complejidad. Querer evitar los riesgos condena al inmovilismo institucional. Si no lo hacemos, dentro de muchos años seguiremos discutiendo las mismas cosas.
- El equipo tiene que saber que una organización siempre es un espacio de tensión entre intereses, conflicto y poder. Esto es parte de la realidad a conducir y no un obstáculo externo y ajeno a la propia institución. También se aprende de cómo el equipo directivo conduce estas situaciones.
- A partir de la elaboración de una línea de base, diseñar un proyecto de trabajo para tres años (mediano plazo) que enfoque acciones para disminuir la repitencia, eliminar el abandono, articulación de alternativas. Hacerlo con al menos un 25% de los docentes de la institución
- Los directivos tienen que poder disfrutar de su tarea y responsabilidad. Si no sucede, sólo estará expuesto a la frustración y al desánimo. Hay muchas situaciones positivas que el directivo tiene que aprender a descubrir y disfrutar.
- Es importante la participación de representantes de los docentes en el equipo directivo. Una tarea s relevante es identificar potencialidades entre el mismo cuerpo de docentes de la institución y generar espacios de participación y desarrollo de esas potencialidades. Una estrategia para ello puede ser la participación de responsables de área o departamento, según esté organizada la escuela.
- Se sugiere encontrar maneras de participación de los estudiantes en algunos espacios del equipo directivo. Es recomendable que la escuela cuente con un centro de estudiantes activo y comprometido para que esta participación sea más rica y aporte más elementos para la reflexión y acción del equipo.
- El equipo directivo debe definir claramente los distintos espacios y tiempos de trabajo en los que desarrolla principalmente su funcionamiento.
- La formación de los docentes en servicio es una de las tareas a las que el equipo directivo deberá prestar especial atención. Una responsabilidad que no puede quedar librada al azar.
- Al distribuir las tareas, sería importante que alguno de los integrantes del equipo asuma las tareas administrativas para que no caigan todas en la persona del director.
- Hacer seguimiento de las decisiones y acuerdos que se van dando en el equipo directivo, sistematizándolas y monitoreando si han sido eficientes o no.
- La cuestión edilicia y material también tiene importancia. Hay que buscar que la institución escolar posibilite una calidad de tarea a partir de contar con los espacios y materiales necesarios para que la misma se pueda realizar adecuadamente.

- El equipo directivo tiene que relacionarse también con otras escuelas concientes de la fortaleza que implica el trabajo en “redes de escuelas” en las que se comparten aprendizajes y se apoyan los procesos pedagógico-institucionales.

Funcionamiento institucional

- Instalar espacios de encuentro entre todo el personal docente de manera rutinaria.
- Se sugiere instalar proyectos o propuestas transversales a todos los niveles y áreas, que permiten integrar a toda la institución con consignas y objetivos comunes a todos. Estas iniciativas fortalecen la identidad institucional.
- Las escuelas tienen que abrazar a todos los estudiantes. Luchar porque nadie quede afuera. Si en algún momento pueden resultar incómodas para los docentes, no deben serlo para los estudiantes.
- Los directivos tienen que fortalecer sus niveles de comunicación y diálogo con los distintos actores, en especial con los estudiantes.
- Desde la comunidad debe promoverse que surjan propuestas que pueden ser tomadas por la escuela y trabajadas, fortaleciendo el vínculo de la misma con la institución escolar.
- La cuestión comunicacional institucional es importante. Tanto internamente como con actores más externos. Debe prestarse especialmente atención a los canales que se utilizan y chequear su eficacia.
- Se hace necesario considerar la modificación de las estructuras rígidas de la escuela secundaria. Pensar en nuevos formatos de funcionamiento.
- La escuela tiene que ser una “escuela de puertas abiertas” . Sus valores tienen que ser compartidos con el barrio, paraje… en donde la escuela está inserta.
- En la institución se debe tener en claro cuáles son las capacidades, posibilidades y especificidades con que cuenta a partir de sus equipos docentes, estudiantes, cooperadores, etc.

Supervisores

- Hay que mantener informado al supervisor de las principales decisiones que el equipo directivo vaya asumiendo, invitándolo a acompañar presencialmente las reuniones y participar de las mismas desde su rol específico.
- El supervisor, en estos procesos, debe ser un aliado y un agente de transformación. TIene que estar muy atento para evitar, que por su actitud, los directivos terminen haciendo cosas “a escondidas”, evitando así que desde su rol las trabe o impida.
- Una de sus principales tareas es facilitar la “red de escuelas” a nivel local y acompañar su desarrollo pedagógico, generando articulación e intercambio.
- Hay que trabajar con los supervisores los espacios posibles de autonomía en las decisiones que el equipo directivo debe asumir.

Políticas Públicas respecto los cargos directivos

- Contar con una política educativa para acceso a la formación docente/directiva continua. Diseñar una "carrera docente": que permita a quienes quieran pasar de ser docente a directivo y directivo a supervisor.
- Hay que tener en cuenta que un docente que pasa a ser directivo necesita contar con nuevas herramientas propias de la nueva tarea que tiene que desarrollar.
- Es necesario contar con una política nacional de formación continua para fortalecer los equipos de conducción.
- El Estado Nacional debe garantizar los recursos y los presupuestos necesarios para que una escuela pueda funcionar efectivamente con un equipo directivo y para que las decisiones que se tomen, puedan ser aplicadas eficientemente.

C. Hitos en el camino de la construcción de los equipos directivos

En la última parte de la jornada, los participantes señalaron algunos "hitos" o indicadores que pueden **demostrar** que una escuela secundaria que desea implementar una conducción en equipo, va por buen camino. Se mencionaron los siguientes:

- Que del equipo directivo participen diferentes actores, en distintas comisiones, y que las responsabilidades sean claras y **compartidas.**
- Que ante la ausencia de alguno de los integrantes del equipo, claramente se lo "cubra" y la institución no **modifique sustancialmente** su funcionamiento cotidiano.
- Que las decisiones necesarias se tomen en los tiempos razonables, no quedando vacancias que frenen los procesos institucionales.
- Que la distribución de las responsabilidades sea compartida en forma más o menos equilibrada entre los diferentes miembros del equipo, de manera que ninguno esté "saturado" pòr las mismas, mientras otros no tengan las que podrían asumir.
- Que los docentes que participen provengan de las distintas secciones y áreas de la escuela (no sólo de un nivel, turno o área).
- Que se mejore la estabilidad de los directivos y docentes en su cargo y que vayan disminuyendo los registros de ausentismo docente en la escuela.

- Que se pueda constatar que las decisiones importantes que se toman son conocidas en los distintos espacios, niveles, turnos de la escuela tanto por los docentes como por los estudiantes.
- Que en las capacitaciones docentes haya un nivel importante de participación (no sólo de asistencia).
- Que se registren trabajos interdisciplinarios con colaboración y participación de diferentes docentes.
- Que en la escuela se pueda constatar un buen clima escolar, con pocas sanciones disciplinarias y buenas relaciones entre los diferentes actores.
- Que funcione el Consejo de Convivencia con participación de todos sus miembros, y que el director asume las decisiones que allí se tomen.
- Que hayan protocolos claros respecto de la comunicación institucional y que sea posible verificar su cumplimiento.
- Que si hay talleres optativos, la participación estudiantil sea alta.
- Que la participación de los cooperadores (padres y madres) tengan claro cuál es su lugar y colaboren con la propuesta pedagógica institucional de la escuela (no solamente con cuestiones de infraestructura.)
- Que los alumnos quieran estar en la escuela, permanecer en ella, participar de sus actividades. Que quieran que sus amigos se inscriban en la propia escuela. (Se reconocen como indicadores indirectos pero muy importantes.)
- Que se practique la escucha y circule la palabra como principales herramientas de construcción institucional.

5. Bibliografía - Mediateca

. Sobre las Escuelas del Bicentenario:
http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/proyectos/argentina-escuelas-del-bicentenario

. Orientaciones para los directivos para organizar las jornadas de capacitación de equipos docentes
http://ens9004.mza.infd.edu.ar/sitio/upload/ORIENTACIONES_para_Equipos_directivos.pdf

. Líderes para el Aprendizaje:
http://www.fundacionbsc.org.ar/archivos/noticia/pdf/Proyecto_Lideres_para_el_Aprendizaje.pdf

.El liderazgo escolar en América Latina y el caribe. Estado del arte en 8 sistemas educativos de la región
http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232799s.pdf

Estanislao Antelo,Patricia Redondo, Viviana Seoane (comp) – " *El Arte de Dirigir. Conversaciones con directores" . EM* - CePA- Gob.Bs As Secretaría de Educación.-2006-