III Congreso Internacional de Ciencias Humanas. Escuela de Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Gral. San Martín, 2024.

La gestión pedagógica de los equipos directivos de las escuelas secundarias.

del Campo, Rafael, Litichever, Lucía, Gutiérrez, Antonio, Aguilera, Edmundo, Greco, Rosana, Lescano, Tatiana y Frabosqui, Andrea.

Cita:

del Campo, Rafael, Litichever, Lucía, Gutiérrez, Antonio, Aguilera, Edmundo, Greco, Rosana, Lescano, Tatiana y Frabosqui, Andrea (2024). *La gestión pedagógica de los equipos directivos de las escuelas secundarias. III Congreso Internacional de Ciencias Humanas. Escuela de Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Gral. San Martín.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/3.congreso.eh.unsam/452

ARK: https://n2t.net/ark:/13683/esz9/Sbq

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org*.

La gestión pedagógica de los equipos directivos de las escuelas secundarias

del Campo, Rafael (UNIPE) rafael.delcampo@unipe.edu.ar.
Litichever, Lucía (UNIPE) lucia.litichever@unipe.edu.ar.
Gutiérrez, Antonio (UNIPE) - antonio.gutierrez@unipe.edu.ar.
Aguilera, Edmundo (UNIPE) - edmundo.aguilera@unipe.edu.ar.
Greco, Rosana (UNIPE) - rgreco1@abc.gob.ar.
Lescano, Tatiana (UNIPE) - lescanotatiana@gmail.com.
Frabosqui, Andrea (UNIPE) - afrabosqui@gmail.com.

Resumen

Se exponen los resultados de una investigación sobre la práctica de equipos directivos de escuela secundaria. Se desarrolla una definición sobre gestión pedagógica de los equipos directivos a partir de la bibliografía y la normativa; para posteriormente avanzar en el trabajo de campo sobre cómo esta gestión se da en escuelas secundarias de la provincia de Buenos Aires. Se trata de un estudio de casos (Stake, 1999) en 5 escuelas; que se complementa con un trabajo grupal de equipos de escuelas de gestión pública de un mismo distrito, realizando actividades de relevamiento, intercambio y reflexión, en el marco de un proceso formativo, procurando una triangulación de información (Hernández Samperi y otros, 2004). El estudio describe la prescripción que hay de la tarea a partir de la normativa y la relación que se establece con la supervisión, dejando un margen de autonomía limitado. Dentro de esta limitación, aparecen una serie de acciones e intervenciones de los equipos directivos en relación a la gestión pedagógica que responden a sus posibilidades de intervención, que resultan “no tradicionales”. Se constata una tensión en los equipos directivos entre el cumplimiento de las tareas formales y el desarrollo de un proyecto institucional contextualizado y relevante.

Palabras claves

Educación secundaria; dirección escolar; gestión pedagógica; análisis de las prácticas

Introducción

El presente trabajo presenta algunos de los resultados del proyecto de investigación “*Análisis de las prácticas de directivos de escuelas secundarias: La conducción de la enseñanza con docentes y el equipo de orientación escolar*” llevado adelante en la Universidad Pedagógica Nacional de Argentina. Tuvo como objetivo analizar las

prácticas de los equipos directivos de escuelas secundarias profundizando sobre sus intervenciones pedagógicas con docentes y equipos de orientación. Establecer qué acontece en la vida cotidiana de los equipos directivos en sus escuelas respecto de su gestión pedagógica.

El análisis de las prácticas permite comprender qué sucede con las conceptualizaciones que hacen los directores en relación al acontecer cotidiano en las escuelas (Muñoz de Corrales y del Campo, 2018). Lo que se prioriza es la intencionalidad en las acciones del equipo directivo para organizar, impulsar y sostener la enseñanza en la escuela (del Campo et al., 2024).

Metodología

El estudio se encuadró en un marco referencial vinculado con la didáctica profesional (Pastré et al., 2006) y la metodología aportada por la clínica de la actividad como herramientas valiosas para comprender el significado de la práctica para los sujetos (Rickenmann, 2005; Fernández y Clot, 2007).

Se adoptó un enfoque cualitativo basado en estudios de caso (Stake, 1999) y se realizó una muestra intencional, procurando describir la acción de directivos que trabajan con antecedentes institucionales diferentes; pero que trabajan con contextos sociales vulnerables y de matrícula similares. Se trabajó sobre cinco casos de la provincia de Buenos Aires, tres de ellos correspondientes a escuelas del conurbano norte. Asimismo, el equipo de investigación desarrolló actividades de relevamiento de información en el marco de un programa de capacitación para directivos de escuelas secundarias del distrito de la provincia donde se encuentran las tres escuelas del conurbano que forman parte de la muestra. Estas fuentes complementarias generaron una descripción del contexto de los casos y permitieron triangular la información y profundizar los análisis cualitativos (Hernández Samperi et al., 2004; Verd y Lozares, 2016).

Se desarrollaron entrevistas en profundidad con los equipos directivos al comenzar y al finalizar el ciclo lectivo. Se indagó sobre la planificación pedagógica del año y cómo resultó su implementación, indagando sobre sus definiciones y prácticas en relación a la gestión pedagógica y registrando la revisión y reflexión de los directivos sobre este aspecto de su práctica profesional. Asimismo, se realizaron entrevistas con miembros del equipo de orientación y docentes. En los grupos de directivos que participaron en los procesos de formación, se plantearon actividades que recuperaban distintos aspectos de su gestión pedagógica. La información fue sistematizada y analizada para poder plantear en las sucesivas instancias del trabajo de campo, una profundización de las prácticas profesionales vinculadas con la gestión pedagógica siguiendo los procedimientos establecidos por la clínica de la actividad y la didáctica profesional.

Desarrollo

Definiendo gestión pedagógica

Se define gestión pedagógica como las intervenciones que realiza el equipo directivo para fortalecer, impulsar y organizar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esta definición hace alusión fundamentalmente a la palabra “pedagógica”. Con la palabra “gestión” se alude al carácter intencional, planificado y sostenido de esa construcción pedagógica. De acuerdo a esta clasificación, lo que se estaría priorizando es la intencionalidad del equipo directivo para organizar, impulsar y sostener la enseñanza en la escuela, centro de la gestión pedagógica. Procurar considerar las acciones e intervenciones que realiza de acuerdo al resultado que procura alcanzar y/u obtiene el equipo directivo en relación a la gestión pedagógica.

Organización escolar, proyecto institucional y propuestas educativas

Ratificando estudios previos (Romero, 2017), las tareas que la normativa prescribe a los directores de escuelas secundarias determinan gran parte de su actividad. Esto se complementa con que desde los ámbitos superiores a las direcciones escolares se realiza una demanda importante que deben cumplir. En especial se les solicitan formularios y relevamientos que deben completar y elevar en un tiempo determinados; o bien actos o reuniones a las que deben asistir que muchas veces son notificados con poca antelación. Cualquier demora o inasistencia de estas acciones debe ser justificada por los directivos de escuela secundaria.

Tanto de las entrevistas como en relevamiento con grupos de directivos, surge que una de las actividades que les ocupa gran parte del tiempo es implementar la organización básica de la escuela que tienen a cargo: completar el plantel docente y tener todas las horas asignadas; tener organizado un sistema que cubra a un docente que falte o se ausente; distribuir los lugares del colegio en función de las acciones y los grupos; reclamar y/o conseguir si están faltando aulas u otros espacios para funcionar adecuadamente; si comparte el edificio con otras instituciones educativas coordinar el uso del mismo; y varias otras más. Organizar todas estas cuestiones resultan fundamentales para el funcionamiento escolar, y por lo tanto para el mejor desarrollo de los procesos de enseñanza. Una vez que los equipos directivos alcanzan una organización estable, avanzan en el desarrollo de un proyecto institucional contextualizado, que responde a la comunidad de la escuela y a los recursos con los que cuenta. En su formulación, impulsan distintas propuestas educativas transversales, que pueden abarcar distintos años y/o distintos cursos: jornadas recreativas, de

convivencia, o de alguna temática particular definida por la institución, salidas educativas, viajes educativos, participación en proyectos provinciales.

Sobre observación de aula y escaneo del equipo directivo

Del estudio surgen los escasos momentos que hay durante un ciclo lectivo para que el equipo directivo trabaje con el conjunto de sus docentes sobre el proyecto educativo. Estos momentos pueden ser jornadas institucionales, entre 2 o 3 diseñadas por las autoridades provinciales; o las jornadas institucionales, en general 2 que requieren autorización de inspección.

Más allá de las instancias formales establecidas por la normativa, surgen del estudio acciones y actividades de directivos con sus docentes de manera particular. Se tratan de intervenciones que se construyen de manera personal por estos directores procurando darles respuestas y respaldo. Entre las mismas es posible destacar la contención afectiva a través de charlas en los pasillos, en sala de profesores o bien por aplicaciones de mensajería instantánea (WhatsApp). Esto es muy destacado por los equipos directivos por el tiempo e impacto personal que tiene y su valor para sostener y potenciar el trabajo de enseñanza de docentes.

Las observaciones de las clases se dan de manera esporádica. En general se deben a conflictos que se han planteado en la convivencia entre estudiantes, o bien con el docente. Ese es el motivo que obliga a la presencia de un directivo en el aula. Los aspectos pedagógicos de estas visitas aparecen muy destacados tanto en las entrevistas como en la normativa, pero no se reflejan de esa manera en las prácticas de los equipos directivos.

El intercambio sobre el desarrollo de la enseñanza en las aulas se da de manera más circunstancial, en conversaciones acotadas que ocurren en el pasillo; y ocasionalmente en alguna entrevista directivo/docente. Los motivos principales de estos intercambios están principalmente relacionados con alguna situación de conflicto que se presentó con el docente (puede ser con estudiantes o con familiares de estudiantes) que requiere la intervención de la dirección; o bien la participación del docente en alguna propuesta institucional.

Una práctica que aparece es la que podemos definir provisoriamente como escaneo del equipo directivo. El escaneo es la actividad de informarse del funcionamiento de la escuela a partir de una recorrida de los pasillos del colegio, en horas de clase o recreo, y observar el funcionamiento de los grupos, de las aulas y del desarrollo del día de clase. En este escaneo, el equipo directivo identifica determinados hechos o situaciones que dan cuenta de cómo se está desarrollando la actividad escolar. Los hechos o situaciones que describen estos directivos no son las mismas, y responden a una construcción

personal sobre ese proceso de observación que jerarquiza algunos hechos o situaciones por encima de otros en relación a las definiciones del equipo directivo (o bien de cada miembro de ese equipo directivo). En algunos casos, al pasear en el recreo están atentas a las palabras con que se relacionan entre si los estudiantes, a las formas en que se agrupan o no, a quienes y cómo quedan aislados. Al pasear en horas de clase, aparece una observación de aspectos puntuales del aula (vestimenta de los estudiantes, nivel de atención que tienen, distribución en el espacio, tipo de actividad que está planteando el docente). Este escaneo da información que será utilizada en posteriores intervenciones tanto con estudiantes como con docentes.

Conclusiones

Al analizar las prácticas profesionales de los equipos directivos, se constata que la normativa, comunicaciones oficiales, resoluciones e indicaciones de la supervisión que reciben los equipos directivos construyen una sobredeterminación de las tareas e incumbencias de las direcciones escolares. Esto favorece un directivo de perfil administrativo que ocupa gran parte de su jornada laboral en resolver pedidos y/u organizar actividades definidas y establecidas en ámbitos distintos a la escuela (supervisión, dirección de nivel, ministerio).

El estudio mostró que es poco el margen de acción (tiempo y espacios de trabajo) que les queda a los directivos para desarrollar su gestión educativa; y la posibilidad desplegar algo en este sentido requiere un alto compromiso, esfuerzo y estudio personal. Asimismo, surgen intervenciones artesanales con que los equipos directivos van construyendo, como el escaneo, que requieren una mayor profundización en posteriores estudios.

Bibliografía utilizada

Ball, S. (1994). La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Ediciones Paidos. Barcelona.

Blejmar, B (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Editorial Noveduc. Buenos Aires.

Bocchio, M. (2013) “Gestión por proyecto y autonomía escolar. Contribuciones para un estado del arte sobre la cuestión” en: De Prácticas y Discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales Año 2 no. 2. Universidad Nacional del Nordeste - Centro de Estudios Sociales. Resistencia.

Clot, Y y Fernandez, G (2007) Instrumentos de Investigación. Entrevistas en auto-confrontación: un método en clínica de la actividad. Revista Laboreal, Volumen III, I. Porto.

Del Campo, R.; Gutiérrez, A.; Litichever, L. (2024) “Entre capitanes y marineros: análisis de las prácticas de directoras de escuelas secundarias" inédito. *Revista Análisis de las Prácticas*. UNIPE.

Fullan, M. (2014) *La Dirección Escolar: tres claves para maximizar su impacto*. Ed. Morata. Madrid.

Gairín Sallán, J. (2020) Los directivos como promotores de la mejora educativa. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, n.º especial, 2020, pp. 228-256.

Gvirtz, S.; Abregú, V.; Larrondo, M.; Torrelles, M. (2021)“Aprender a ser director/a : herramientas para el concurso y la formación de equipos directivos” 1a ed. Santillana. Buenos Aires.

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación*. Mc. Graw-Hill.

Horn Kupfer, A.; Murillo Torrecilla, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas, 15*(2), 64-77. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Krichesky, M., Gagiano, R. y Lucas, J. (2021). Escuelas promotoras y el cambio del formato escolar en el nivel secundario en la provincia de Buenos Aires (2018-2019). RELAPAE,(14), pp. 51-63. Buenos Aires.

Muñoz de Corrales, E.; del Campo, R. (2018). *La dirección escolar: una perspectiva formativa desde la didáctica profesional.* En Abalos, A. y Mombello, L (comps.) *Una mirada sobre la propia práctica*. p106 – 120. Unipe Editorial Universitaria.

Pastré, Mayen y Vergnaud (2006). “La didactique professionnelle ». Revue française de pédagogie, n° 154, janvier-février-mars, 145-198. París.

Pinkasz, D. (2015) “La investigación sobre educación secundaria en la Argentina en la última década”. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Flacso Argentina.

Rickenmann, R. (2005) *Metodologías clínicas de investigación en didáctica y formación del profesorado: un estudio de los dispositivos de formación en alternancia*. Universidad de Ginebra.

Romero, C. (2017) “Liderazgo directivo para la mejora escolar: Regulación, formación y prácticas. Un estudio sobre directores escolares en Argentina”. Avances en liderazgo y mejora de la educación: Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación. Coord. F. Javier Murillo. Madrid: RILME. 474-478. Madrid.

Stake, R.E. (1999) Investigación con estudios de caso. Madrid, Morata.

Verd, J.M y Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Síntesis.

Normativa y Documentos

Manual de procedimientos institucionales para educación secundaria (2009) - 1a ed. - La Plata: Dir. General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Compilado por D. Lauría.

Decreto 2299/11. Reglamento General de las Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires. Dirección General de Cultura y Educación. Provincia de Buenos Aires.

Ley Provincial de Educación 13688/07 (2007). Congreso de la Provincia de Buenos Aires.

Ley de Educación Nacional 26.206/06 (2006). Congreso de la Nación Argentina.

Comunicación Conjunta 01/2023 Dir. General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.

Resolución 587/11 – 2011 “Régimen Académico Común para la Educación Secundaria de la Provincia de Buenos Aires” Dirección General de Cultura y Educación. Provincia de Buenos Aires.