

## **EQUIPOS DIRECTIVOS DE ESCUELAS SECUNDARIAS ¿ADMINISTRADORES O CONDUCTORES?**

Rafael del Campo	<a href="mailto:rafael.delcampo@unipe.edu.ar">rafael.delcampo@unipe.edu.ar</a>	UNIPE
Antonio Gutiérrez	<a href="mailto:antonio.gutierrez@unipe.edu.ar">antonio.gutierrez@unipe.edu.ar</a>	UNIPE
Lucía Litichever	<a href="mailto:lucia.litichever@unipe.edu.ar">lucia.litichever@unipe.edu.ar</a>	UNIPE
Rosana Greco	<a href="mailto:rgreco1@abc.gob.ar">rgreco1@abc.gob.ar</a>	UNIPE
Tatiana Lescano	<a href="mailto:tlescano2@abc.gob.ar">tlescano2@abc.gob.ar</a>	UNIPE
Edmundo Aguilera	<a href="mailto:edoscaraguilera@gmail.com">edoscaraguilera@gmail.com</a>	UNIPE
Andrea Frabosqui	<a href="mailto:afrabosqui@gmail.com">afrabosqui@gmail.com</a>	UNIPE

### **1 INTRODUCCIÓN**

El trabajo de los equipos está ponderado por gran parte de la bibliografía especializada (Vaillant, 2011; Gairín Sallan, 2020) como por distintas investigaciones (Fullan, 2014) como un elemento clave para el desarrollo de escuelas de calidad. Su incumbencia y protagonismo en la definición e implementación de los proyectos institucionales es destacada y ha sido analizada como el segundo factor de incidencia en la calidad de la enseñanza y de logros de aprendizajes de estudiantes.

Sin embargo, varios estudios han señalado también la presencia de modelos de equipos directivos en que predominan sus tareas administrativas, y tienen un enfoque de la gestión vinculado con el cumplimiento de reglas y requerimientos. Si resulta tan claro, analizado, investigado y ratificado la relevancia de los equipos directivos, ¿Por qué se da la predominancia de estos modelos?

La presente ponencia recupera los resultados de un proyecto de investigación que analizó las prácticas profesionales de equipos directivos de escuelas secundarias de la provincia de Buenos Aires durante los años 2022 y 2023. A partir de describir, analizar y comprender lo que ocurre en lo cotidiano de un equipo directivo en estas instituciones educativas, se trata de dar respuesta a esta pregunta.

Se recuperan 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. El estudio se encuadra 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).

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). La conjunción entre el arte y la indagación desarrollada permitió arribar a una definición de lo que se entiende por gestión pedagógica desde esta perspectiva: las intervenciones que realiza el equipo directivo para fortalecer, impulsar y organizar los procesos de enseñanza y aprendizaje. 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). En relación con la gestión pedagógica, se destacan estudios relacionados con acompañar y fortalecer el compromiso docente con la enseñanza (Bolívar, 2010; Freire y Miranda, 2014; Horn Kupfer y Murillo Torrecilla, 2016).

## **2. METODOLOGÍA**

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).

En cada escuela de la muestra, se desarrollaron entrevistas en profundidad con los equipos directivos al comenzar y al finalizar el ciclo lectivo. Se indaga 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.

A lo largo del estudio, la información fue sistematizada y analizada por el equipo de investigación 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.

### **3. DESARROLLO**

A continuación, se presentan de manera directa algunos resultados alcanzados en relación con la gestión pedagógica realizada por los directores. Se describen y analizan posibilidades y limitaciones que se les presentan a los equipos directivos para comprender aquellas cuestiones que limitan o impulsan la acción de los equipos directivos.

#### **3.1. Discurso oficial y sobredimensión de indicaciones**

*(...) Por más que hablamos con la inspectora, no te autorizan (reuniones plenarias con docentes). (...) Te convocan para una hora y un lugar con los chicos para la entrega de las compus, pero no podés hacer otras cosas con los profes (...)"* (directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, octubre 2023).

*"(...) La docente la atiende, llama a emergencias. Lo ven en la salita... Pero después la madre dice que no lo atendieron. (...) Si no hiciste acta estás perdida, vas a ser responsable porque es lo que marca la normativa (...)"*(directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, septiembre 2023).

En las entrevistas y actividades que se realizan en procesos de formación, surgen de parte de los directivos muchas referencias al condicionamiento que tienen para sus intervenciones o planificaciones de la normativa oficial o bien de convocatorias o relevamientos inesperados que reciben de la inspección.

Ratificando estudios previos (Romero, 2017), se ha observado que 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 determinado; 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.

Los procedimientos, las intervenciones y las actuaciones son correctas o incorrectas principalmente si responden a los requerimientos de la normativa y de la superioridad. En segundo lugar queda el sentido pedagógico y de cuidado que deben tener las mismas.

3.2 El camino de la gestión: organizar la escuela, usar proyectos provinciales, elaborar un proyecto institucional

*"(...) Tenemos 9 secciones a la mañana y nos quedaron 4 preceptores. A la tarde tenemos 7 secciones y 3 preceptores. Entonces ya por lo menos eso cubrimos bastante. Pudimos acomodar bien los horarios (...). No nos queda ningún bache. (...)"* (director de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, octubre 2023).

Es posible inferir un posible camino de la gestión en las acciones de los equipos directivos; o establecer las etapas en que se va formando y consolidando un proyecto escolar por parte del equipo directivo. Estas etapas serían 3:

1. La consolidación de la organización básica de la escuela (con los cargos cubiertos, con las horas asignadas, con los espacios requeridos para funcionar).
2. La participación en proyectos o propuestas provinciales para enriquecer o fortalecer las propuestas de aula.
3. El armado y desarrollo de proyectos y propuestas propias de la escuela, que respondan a su contexto y particularidad.

La organización básica de la escuela lleva gran parte del tiempo de los equipos directivos: 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 resulta fundamental 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 participando de propuestas formuladas por la provincia, tanto al interior de la propia escuela (como semana de la ESI, de la memoria, de las ciencias) como en sumarse a proyectos provinciales (Jóvenes y Memoria; Parlamento Juvenil) que van enriqueciendo la propuesta didáctica y brinda mayor capacidad y compromiso al equipo directivo y docente.

*"(...) Lo que tenés que conseguir (es) ese consenso comunitario para poder presentar una propuesta nueva. (...)"* (directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, octubre 2023).

En un tercer paso, surge un proyecto institucional contextualizado, que responde a la comunidad de la escuela y a los recursos con los que cuenta. Esto requiere un alto conocimiento e inserción del equipo directivo en la comunidad. 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.

### 3.3. Dónde y cuándo trabajar con los y las docentes

*"Tuvimos una plenaria a comienzo de año y otra a mitad, antes del receso. Convocar a los profes que van de escuela en escuela es complicado. Tenemos que pedirle constancia a nuestra Inspectora, hacer una movilización porque faltan a las otras escuelas, entonces muchas veces la hacemos con las personas que están en el turno y bueno... después informamos."* (directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, septiembre 2023).

Los cargos docentes en la provincia de Buenos Aires son por horas cátedra a cargo de estudiantes. Convocar para una reunión o jornada institucional puede implicar que falta a otra escuela, o bien se ausente de la reunión o jornada por tener que dar clase. Esto hace que sea imposible una reunión con todos y todas las docentes de un mismo colegio.

A partir de la investigación realizada, es posible mencionar dos tipos de instancias para trabajar con el equipo docente en su conjunto sin que tengan estudiante a cargo (suspensión de clases): las jornadas institucionales y las reuniones plenarias.

Las jornadas institucionales son determinadas por las autoridades provinciales, y en las escuelas deben ser implementadas por los equipos directivos. La fecha de su realización, temática y

material bibliográfico son establecidos por estas autoridades. De estas jornadas debe surgir un material que la escuela debe elevar. Hay margen para que en las mismas se puedan abordar temas propios que proponga el equipo directivo una vez que se hayan trabajado los establecidos por las autoridades provinciales. Esto muchas veces no ocurre ya que los directivos no llegan a preparar temas propios por la poca antelación con que son notificados de la jornada y reciben su material; o porque falta el tiempo luego de trabajar la propuesta provincial. En relación a esto, es posible señalar una vez más cómo los directivos terminan siendo aplicadores de una metodología planificada y organizada en otro espacio diferente al de la escuela.

Las reuniones plenarias son convocadas por los equipos directivos y deben tener el aval de inspección. En general se permiten dos o tres por año. En los relatos de los directores que participaron del estudio, estas jornadas terminan siendo en general dos veces y se utilizan para organizar y construir acuerdos sobre el funcionamiento institucional de la escuela. En algunos casos han dado referencia de poder avanzar en temas específicos del proyecto institucional, de las propuestas de enseñanza.

(...) Imaginate en una escuela donde tenés 80 docentes. Vos lo podés hacer. El grupo de WhatsApp, se les puede mandar por mail... Después algunos te contestan que lo recibieron. Pero el intercambio llega hasta ahí. (...) (directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, septiembre 2023).

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.

"(...)Si es cierto que deberíamos de hacer al azar todo el año y a veces no podemos, pero hemos hecho seguimiento de profes en particular por situaciones en el aula o porque los chicos plantean situaciones en las que no están de acuerdo. (...) Hicimos la entrevista con la profe y mejoró la convivencia en el aula (...) "(directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, septiembre 2023).

Las observaciones de las clases se dan de manera muy esporádica. 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. Por otra parte, 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.

Otra acción que hemos podido detectar en relación a la gestión pedagógica es lo que hemos denominado "escáner del directivo". Se trata de recorridos que realiza la directora o algún miembro de su equipo por los pasillos en momentos de recreo o de clase y releva el estado de situación de convivencia, de clima de estudio, de actividades de aula, etc... Esta información después es utilizada por el directivo en las charlas con estudiantes y docentes en situaciones más o menos formales; en intercambios de pasillos o bien en entrevistas. La finalidad de estos intercambios del directivo es interiorizarse más sobre lo que observó, o bien hacer algún tipo de señalamiento (que puede ser positivo o para revisar) hacia el docente o estudiante (destacar una actividad interesante, consultar al docente por algo que observó; destacar la participación de un estudiante, o llamarle la atención por el uso de celular, o de la gorra en el aula que no está permitido).

### 3.5 De conductor a administrador

*"(...) habíamos pensado en hacer tres veces en el año (salidas), pero los emergentes hicieron que no pudiéramos hacer más que una. (...)"* (directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, septiembre 2023).

*"(...) Yo lo que soy es capitán y lo único que tengo que hacer es llevarlos a puerto. En el medio, te va a pasar de todo. Lo que vos tenés es siempre fijarte de que eso, que vos querés que suceda, tiene que pasar y garantizarlo(...)"* (directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, abril 2023).

A partir de lo que venimos describiendo y analizando, surge que las tareas de los equipos directivos de la provincia de Buenos Aires están altamente determinadas por la normativa, por los requerimientos de estamentos superiores; y por el surgimiento de emergentes que se dan en la propia institución educativa. Estos emergentes pueden estar vinculados a aspectos organizativos

(falta de personal y/o espacios para funcionar que deben ser solucionados porque las clases siguen), o por situaciones vinculares conflictivas.

En la metáfora que plantea la directora del capitán de barco, es posible señalar que se trata más bien de un viaje encargado a llevar adelante de un puerto determinado a otro; con una embarcación que en sí mismo presenta varios problemas. No aparece dentro de las opciones de este "capitán" establecer destinos; diseñar la embarcación o bien contar con toda la tripulación que requiere.

Las jornadas institucionales organizadas por la provincia dan claramente la idea, como se ha señalado previamente, que el equipo directivo es considerado más un implementador de lo que se define en otro nivel; que un planificador con tareas de conducción.

El esquema general de funcionamiento que se plantea es más de administrador. La conducción queda en segundo plano. Un segundo plano que en muchos casos los directivos toman y asumen; pero siempre condicionados a cumplir en primer lugar con las tareas prescriptas.

*"(...) Acá para que el docente trabaje la única manera es que yo lo habilite. Si no lo habilito yo al espacio, el docente no hace nada(...)"* (directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, abril 2023).

Según se dispone en el *Manual de procedimientos institucionales para educación secundaria* (2009), los directores y las directoras son responsables de prácticamente todo lo que allí sucede:

*"(...) En la escuela no puede suceder nada que yo, como directora, no esté enterada. (...)"* (directora de escuela secundaria de la provincia de Buenos Aires. Entrevista, abril 2023).

Hay un discurso que refuerza la acción de conducción al estilo capitán de barco, en que la dirección (ya no el equipo directivo), debe ser la fuente de todas las definiciones, conocimientos y respuestas. Esto es vivido así por toda la comunidad educativa. El trabajo compartido, la visión colectiva (Murillo Torrecilla, 2006), el intercambio enriquecedor para definir y entender situaciones, problemas y proyectos aparece en segunda instancia, a partir de la iniciativa de la dirección.

En el aspecto que se está abordando, se hace responsable a la dirección tanto por todo lo que ocurre dentro de la institución escolar, como así también de ejercer un liderazgo democrático y que distribuya responsabilidades entre su personal (Decreto 2299/2011), sin aludir a los recursos con que cuenta para realizarlo. Destaca que debe "saber delegar" como parte del ejercicio del liderazgo; pero al mismo tiempo será responsable de todo lo que ocurre. La delegación está

sugerida más en sentido de poder administrar mejor; más que en pensar de manera conjunta un proyecto educativo para la escuela.

#### **4. CONCLUSIONES**

La presente investigación abordó cómo se da en la práctica profesional de los equipos directivos de las escuelas secundarias la gestión pedagógica. Pudieron describirse y analizarse limitaciones y dificultades que se le plantean. En ese marco, han surgido también algunas acciones e intervenciones que los directores procuran superar algunos de estos inconvenientes, y desarrollar algunas estrategias novedosas. Se destacan especialmente las etapas que se van atravesando en la elaboración de un proyecto institucional (completar la organización; utilizar propuestas provinciales; definir aspectos propios y contextualizados); como también el escaner que realizan al recorrer la escuela en funcionamiento. Esto abre puertas a nuevos estudios para comprender mejor esta intervención.

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

Pareciera que el sistema educativo abordado desde la perspectiva de los equipos directivos, en su funcionamiento adopta una organización piramidal, en que las áreas más importantes son las instancias superiores, tanto políticas como administrativas. El funcionamiento de este sistema educativo pareciera no tener en el centro a las escuelas, o que funcionen mejor las escuelas; sino en las escuelas cumplan con requerimientos e indicaciones.

El estudio mostró que es poco el margen de acción (tiempo y espacios de trabajo) que les queda a los directivos para ejercitar un liderazgo en relación con la gestión educativa; y la posibilidad desplegar algo en este sentido requiere de una trayectoria importante, de la permanencia en el cargo, y de un alto compromiso, esfuerzo y estudio personal.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79–107. Magis. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Clot, Y y Fernández, G (2007) Instrumentos de Investigación. Entrevistas en auto-confrontación: un método en clínica de la actividad. *Revista Laboreal*, 3(1). Universidad do 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.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. GRADE. *Avances de Investigación*, 17.
- 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.
- García, L.; Manzione, M. A.; Zelaya, M. (2017). *Administración y gestión de la educación: la configuración del campo de estudio*. Universidad Nacional de Quilmes.
- 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.
- 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.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Pastré, Mayen y Vergnaud (2006). “La didactique professionnelle ». *Revue française de pédagogie*, (154), 145-198. Lyon.

- 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. RILME. 474-478.
- Stake, R.E. (1999) *Investigación con estudios de caso*. Morata.
- Vaillant, D (2011) La escuela latinoamericana en busca de líderes pedagógicos. *Educar*, 47(2), 327-338.
- Verd, J.M y Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Síntesis.

### **Documentos y Normativa**

- Decreto 2299 (2011). Reglamento General de las Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.
- Ley Provincial de Educación 13688 (2007). Congreso de la Provincia de Buenos Aires.
- Manual de procedimientos institucionales para educación secundaria (2009). Compilado por D. Lauría. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.
- Resolución 587 (2011). Régimen Académico Común para la Educación Secundaria de la Provincia de Buenos Aires. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.