Una propuesta de trabajo colaborativo para fortalecer la gestión escolar secundaria

En el marco del Programa de Consulta Pedagógica del Instituto de Capacitación e Investigación de los Educadores de Córdoba (ICIEC), se desarrolló entre abril y setiembre de 2016 una novedosa experiencia de formación y acompañamiento destinada a los equipos directivos de escuelas secundarias del valle de Punilla. La instancia significó un proceso de intenso intercambio y de construcción colectiva de posibles soluciones a problemas cotidianos de la gestión escolar. Secretarios/as gremiales, inspectores/as y directivos del departamento se encontraron para diseñar modos de coordinación y acciones institucionales colaborativas, que afronten los desafíos del trabajo cotidiano de dirigir escuelas secundarias en la actualidad.

En el valle de Punilla hay 38 escuelas secundarias de gestión estatal, contando las de modalidad común, educación técnica y de adultos. En cada una de esas instituciones educativas trabaja un equipo directivo que –con herramientas diversas– afronta a diario problemas de distinta envergadura, vinculados a la organización del trabajo pedagógico-institucional.

Las transformaciones desarrolladas en los últimos años en el sistema educativo han significado cambios sustantivos, que ponen de manifiesto la necesidad de repensar las prácticas y las formas de gestionar la escuela. En este marco, generar instancias de encuentro e intercambio entre directivos, que permitieran una mirada más amplia y una reflexión colectiva acerca del propio quehacer, sus condiciones y dificultades, comenzó a visualizarse como una respuesta para mejorar los procesos de trabajo que se desarrollan en las escuelas.

¿Cómo pensar las acciones de quienes tienen la responsabilidad diaria de gestionar una escuela secundaria? ¿Cómo construir un espacio donde los directivos puedan poner en común sus miradas para desarrollar posibles caminos de trabajo colaborativos y colectivos? Estas eran las preguntas que, de distinta manera, se hacían los inspectores de las escuelas secundarias de Punilla y los representantes gremiales. Interrogantes que se encontraron y pudieron articularse de manera conjunta, porque había una misma preocupación: mejorar los procesos educativos y el trabajo escolar. "Al visitar las escuelas –comenta Miriam Godoy, secretaria gremial de Escuelas de Nivel Secundario, Superior y Especial– se encontraban fortalezas y debilidades en los equipos de gestión. La pregunta que surgió fue: ¿cómo hacemos para favorecer que los equipos directivos se conozcan, se encuentren y compartan lo positivo con otros, para que relaten cómo afrontaron algunas situaciones y cómo

las resolvieron? Y ver cómo –desde lo gremial– aportábamos a ese proceso de diálogo".

Es por ello que los referentes gremiales de la delegación Punilla de UEPC comenzaron a pensar junto con inspectores, algunos directores y el equipo del Programa de Consulta Pedagógica, un esquema de trabajo con capacidad para hacer efectiva la participación de los propios equipos directivos en un trayecto de formación destinado a ellos, reconociendo las distintas realidades de las escuelas, dialogando con las particularidades de la tarea de cada uno, poniendo en común los problemas y dificultades y construyendo conjuntamente criterios y estrategias para su abordaje.

Así, se puso en marcha un dispositivo inédito de formación. Por primera vez en la provincia de Córdoba se constituyó una mesa de trabajo en la que participaron inspectores y directores, representantes de la delegación Punilla y miembros del ICIEC. Se trató de un encuentro de actores con pertenencias y responsabilidades institucionales distintas, para pensar conjuntamente los mejores caminos para acompañar a los equipos de gestión en los desafíos de su tarea, articulando miradas y acciones coordinadas, que eviten la superposición y fragmentación de las intervenciones.

Del territorio a la reflexión

Una de las singularidades de la experiencia desarrollada en Punilla es que el foco siempre estuvo puesto en las preocupaciones e inquietudes de los equipos directivos acerca de su tarea.

Andrea Martino, coordinadora del Programa de Consulta Pedagógica del ICIEC, comenta: "Nosotros teníamos una primera manifestación de las demandas de algunos directores e inspectores que participaron de la mesa organizadora, pero no sabíamos qué decía el resto de los directores. En una escala general, de toda una delegación, era necesario implementar un dispositivo que permitiera poder escuchar a todos". Pero teniendo en cuenta la diversidad de actores implicados y la particularidad de cada institución educativa, ¿cómo escuchar las voces de todos los actores acerca de sus problemas?

Frente a esa pregunta, con el propósito de acercar y construir herramientas que dialogaran con las diferentes realidades, en el primero de los cinco encuentros con los equipos directivos se propuso conocer sus problemas cotidianos; ello posibilitó contar con un mapa de situaciones problemáticas de la gestión escolar en la región y se constituyó, a su vez, en la referencia permanente de la propuesta formativa.

Así, en el primer encuentro con las y los directores en abril de 2016, se les pidió que narraran distintas situaciones consideradas como críticas, y sobre las cuales quisieran generar instancias de abordaje, reflexión y análisis para la producción de criterios comunes. Los directores tenían que relatar situaciones vinculadas a los y las estudiantes, a las familias y también con docentes, inspectores u otros miembros de la institución. Describirlas lo más exhaustivamente posible, y reseñar, de existir, las formas de resolución puestas en juego. Esta consigna –simple y concreta– implicó una instancia de reflexión y jerarquización respecto de la realidad de cada uno de las y los directivos. Elegir una situación o episodio implica revisar y valorar va-

rias, para luego formular la más representativa, o la que se considera más urgente o significativa de ser contada. Los 70 participantes del trayecto de formación pusieron sobre la mesa situaciones críticas, vinculadas a los diferentes actores de su comunidad educativa. 210 relatos que serían el punto de partida del dispositivo de formación. "Leímos los escritos y los empezamos a sistematizar", describe Andrea Martino. "Trabajamos inductivamente, y sobre la base de lo que iba apareciendo en la escritura definimos algunas categorías o ejes de problematización comunes o reiterados. A partir de ese mapeo de situaciones problemáticas de la gestión escolar, fuimos dándole forma a los siguientes encuentros".

Los ejes que se identificaron fueron: aspectos jurídicos y normativos en las formas de resolución de distintas situaciones institucionales; dificultades en la formulación de criterios comunes de trabajo al interior de los equipos directivos; problemas en la construcción de consensos en el colectivo institucional sobre algunos criterios de trabajo pedagógico institucional y conflictos derivados de la posición pedagógica en el ejercicio del rol directivo.

Martino subraya este ejercicio como una de las características fundamentales del proceso, ya que muchos trayectos de formación no logran dialogar con las realidades y preocupaciones cotidianas y prácticas de los actores escolares que son sus destinatarios. "La propuesta –enfatiza Andrea– tomó las realidades y preocupaciones cotidianas de sus participantes como contenido de trabajo. Los conceptos y la teoría fueron herramientas para problematizar y analizar dichas realidades descritas y planteadas por los propios involucrados en el proceso de formación".

Construir lo común desde las diferencias

Como resultado del mapeo de situaciones cotidianas y el aporte de los inspectores en la definición de qué temas priorizar, el recorrido de formación trabajó sobre la dimensión pedagógica de la gestión escolar, en tanto desde ella se articulan respuestas relevantes para atender al derecho educativo de las y los jóvenes. También, esta modalidad de trabajo sirvió para reconocer modos de anticipar posibles conflictos institucionales, que luego derivan en problemas de diversa índole, entre ellos, gremiales.

Para cada uno de los ejes trabajados se elaboraron materiales teórico-metodológicos, con orientaciones y sugerencias que dialogaban con los interrogantes, preocupaciones y expectativas planteadas por los participantes. "Este material sirvió para que los equipos de gestión pudieran contar con una herramienta concreta para hacer frente a problemas particulares", precisa Andrea Martino. Y destaca un aspecto fundamental del dispositivo, que es la concepción desde donde el gremio y el Programa de Consulta Pedagógica construyen estas propuestas de encuentro y formación: se trata de construir espacios de confianza donde se cuiden y respeten los roles, evitando señalamientos o juicios sobre las acciones que cada actor desarrolla; donde se valora el aporte de cada participante y la búsqueda de soluciones comunes va más allá del señalamiento de la responsabilidades individuales.

La participación de inspectores y directivos en un mismo espacio de coordinación no es algo menor, ni es algo sencillo. Las situaciones, funciones y perspectivas de cada uno, sus miradas respecto de cada problemática, las responsabilidades y los espacios de pertenencia son diferentes y en no pocas ocasiones aparecieron tensiones. También en esto la propuesta fue novedosa, al articular las distintas miradas y resoluciones teniendo en cuenta las diferentes escalas en la gestión del sistema educativo. En este sentido, se trató de un esquema de trabajo que revitalizaba y profundizaba la función de acompañamiento y asesoramiento pedagógico de los inspectores respecto a los directivos, a la vez que planteaba una instancia común de reciprocidad e intercambio.

Al sostenerse en el tiempo, el dispositivo se transformó también en un espacio de acompañamiento a la gestión escolar y demostró que es posible disminuir la sensación de soledad en las escuelas, si se construyen políticas que se propongan acompañar y no juzgar, compartir y no señalar las prácticas de cada actor institucional.

Hacer propio lo común para fortalecer la gestión directiva

La experiencia desarrollada en Punilla significa un aporte muy rico para reflexionar sobre las prácticas de gestión directiva en el contexto educativo actual. El proceso del trayecto formativo favoreció el acercamiento, la exploración y el análisis de problemas comunes en la gestión directiva, a la vez que habilitó el diálogo, la expresión y el intercambio de miradas sobre los roles, responsabilidades y necesidades, sin dejar de pensar en propuestas que permitan superar colectivamente en cada escuela las dificultades que se presentan en el trabajo de enseñar.

"El espacio de trabajo permitió comprender que la gestión directiva forma parte de una trama institucional

más amplia que la escuela, que requiere reconocer que el abordaje de los distintos problemas y conflictos necesita de modos de acompañamiento que permitan resolver los problemas junto a otros, y no en soledad, desde el miedo a la sanción o desde el señalamiento", precisa Andrea Martino.

Por su parte, Darío Ricardo, secretario general de la delegación Punilla de UEPC, destacó la experiencia por su aporte al mejoramiento de la gestión directiva y, por lo tanto, de las condiciones que garantizan el cumplimiento del derecho social a la educación. "Ha sido muy positivo, porque es un modo de articular esfuerzos entre la UEPC, los inspectores y los equipos directivos. A partir de estas instancias se generan lazos de confianza, que ayudan a trabajar codo a codo, para solucionar los problemas que surgen en las escuelas".

El dispositivo de formación fue, ante todo, la construcción de un espacio, la concreción de un tiempo y un lugar para el encuentro y la reflexión. Y esto se evidenció en la participación continua y activa de los directivos e inspectores durante todo el trayecto, destacándose, además, su compromiso como educadores en el sostenimiento de un proceso voluntario de formación, sin acreditación ni puntaje. "Esta experiencia demuestra que es una necesidad abordar los temas de gestión, desde el trabajo curricular, desde los acuerdos de convivencia y de la relación del vínculo pedagógico entre sujetos y profesores", argumenta Mabel Algarbe, inspectora de escuelas de modalidad de adultos del valle de Punilla. Y Gabriela Chanquía, directora del IPEM 348, de San Antonio de Arredondo, reflexiona: "Nos dio la posibilidad de entender que la práctica es el resultado de nuestro conocimiento previo, de nuestra experiencia y, al mismo tiempo, de ir reflexionando con otros compañeros sobre lo que hacemos a diario".

El trayecto de formación y acompañamiento a la gestión escolar en las escuelas secundarias de la delegación Punilla habilitó un espacio para mirar la gestión escolar con quienes ocupan roles directivos y dialogar en torno a la producción de criterios pedagógicos e institucionales comunes sobre el trabajo de educar. Para mirar la posición institucional de los directivos, con sus alcances, posibilidades, dilemas y problemáticas. Para que los propios directivos pudieran reconocerse como actores en quienes convergen y se tensionan demandas, reclamos, solicitudes y resoluciones de distinto tipo, escala, urgencia y grado de enunciación. Un espacio para desnaturalizar, poner en escena y transparentar los problemas reales, así como la construcción de criterios para pensar en alternativas pedagógicas para esta época. ●

Un dispositivo inédito de formación, donde participaron inspectores y directores, representantes de la delegación Punilla y miembros del ICIEC. Un encuentro de actores con pertenencias y responsabilidades institucionales distintas, para acompañar a los equipos de gestión en los desafíos de su tarea, articulando miradas y acciones coordinadas.