



Circular Técnica N°2/2021

“Rol y funciones del Equipo Directivo: la gestión en tiempos actuales”

“Una buena gestión es aquella que puede lograr focalizar en el rol pedagógico de los equipos directivos y poner al alumno en el centro de la escena”

María Victoria Abregú

La Lic. Abregú destaca que un primer paso es hacernos tiempo para mirar y acompañar lo que acontece dentro del aula. Y el otro aspecto que considera fundamental es la formación en estrategias que sentimos que nos faltan para dar respuesta al estudiante actual y a la clase que hoy encontramos en las escuelas. Es decir, estrategias ligadas al enfoque de aulas heterogéneas, a los modos de enseñar, al rol de las tecnologías como potenciadoras de aprendizajes significativos y modos de evaluación que busquen generar aprendizajes y no solo la acreditación.

La tarea de los Equipos Directivos se centra en favorecer y generar las condiciones para garantizar la enseñanza para todos/as los/as estudiantes. Construir estas condiciones supone una política institucional que establece, preserva y fortalece todo lo que es necesario para que docentes y estudiantes puedan centrarse en la tarea de enseñar y aprender. El Equipo Directivo como agente del estado, es el responsable y garante de la concreción de las políticas educativas públicas en el ámbito de la escuela. Se requiere para ello, tener presente las condiciones concretas de la comunidad educativa, características y demandas.

El contexto extraordinario que estamos atravesando, nos interpela de maneras singulares a cada miembro de la comunidad educativa, en cada institución de cada lugar de nuestra provincia. Es una realidad impensada que nos ha movilizado de tal manera, que todo lo que era seguro y estable en nuestras políticas de gestión, que estaba establecido o en proceso de aplicación; se vio conmovido.

Resulta necesario que hoy cada ED revise su propia gestión. Las dimensiones de lo escolar: **lo organizativo, lo pedagógico, lo sociocomunitario**, que permanentemente se han relacionado y vinculado, hoy son desafíos en la construcción de esta nueva escuela. Como bien plantea Alfredo Vota, dirigir es una labor ardua y compleja. Los escenarios cambian y con ellos los roles, los modos de actuar y los abordajes institucionales. Esto lleva a repensar el proyecto Institucional, planificar un PPyEI (Plan Pedagógico y Estratégico Institucional), reinventarnos, revisar las estrategias, preguntarnos ¿Lo urgente se impone sobre lo importante? ¿Tenemos en claro cuál es la meta? ¿Cuáles son nuestras reales prioridades a la hora de tomar decisiones?

Este plan debe incorporar líneas de trabajo tales como el acompañamiento a los equipos docentes para dar continuidad al proceso pedagógico con una perspectiva ciclada, desde la planificación por secuencias, proyectos integrados, fortaleciendo las áreas para brindar así justicia curricular, garantizando la continuidad de las trayectorias de nuestros/as estudiantes en donde resulta clave proponer agrupamientos flexibles; tender o afianzar redes con otras instituciones educativas, monitorear los procesos y los resultados utilizando por ej. Rúbricas, encuestas, entre otras.

Una comunicación clara y eficiente debe ser parte del plan de acción de cada una de las instituciones. Mantener a todos informados sobre las acciones a seguir, sobre la base de acuerdos construidos desde el consenso (horarios, agrupamientos, espacios, protocolo, etc.). Cuando la comunicación está basada en estrategias que permiten la retroalimentación, las intervenciones para acompañar la tarea docente y de los/as estudiantes, mejora; porque provoca la reflexión de las prácticas. Es importante destacar cinco estrategias: la formulación de preguntas, el descubrimiento de sus trabajos, la valoración de sus logros, el ofrecimiento de sugerencias y el ofrecimiento de andamiajes.





El equipo directivo, acompañado del asesoramiento que brindan los Supervisores Técnicos Escolares en un trabajo articulado; toma decisiones, delega, negocia, conforma equipos de trabajo, acompaña los procesos de enseñanza e impulsa el desarrollo profesional de los docentes.

En conclusión, es central integrar la gestión específicamente pedagógica, a la gestión amplia de la escuela, teniendo en cuenta que transitamos una escuela diferente, que se adapta a los tiempos que le toca vivir y que se retroalimenta de las propias experiencias, mejorando en sus prácticas. En este sentido, este documento pretende hacer foco en algunos aspectos del rol y de la función del Equipo Directivo, vinculado al Diseño Curricular de la provincia y a las líneas políticas educativas nacionales que acompaña la jurisdicción; promoviendo la formación y capacitación continua del equipo docente y del equipo directivo en la construcción de su rol, revalorizando y resignificando el mismo.

La gestión del Equipo Directivo como garantes de las políticas educativas, focalizando en:

-Gestionar la autoridad:

“Para promover el cambio en las escuelas se requiere un liderazgo claro, que no se agote en una persona, sino que estimule la participación del equipo docente y favorezca el diseño de las estrategias de acción en un clima de colaboración, comunicación y experimentación, que fomente el aporte de cada uno y aprendizaje entre pares (Gvirtz, 2007)”

La autoridad del ED, en este contexto, debe apuntar al sostenimiento de orientaciones de cuidado y protección de derechos, conjugando dos garantías primordiales: el derecho a la salud y el derecho a la educación. Las prácticas cotidianas deben enmarcarse en las normativas vigentes Nacional y Jurisdiccional, revisitando toda documentación que respalde las políticas de gestión institucional (resoluciones-circulares, etc.), que apuntan a abordar tres problemáticas comunes: ACUERDOS COLECTIVOS-TRAYECTORIAS EXITOSAS-ARTICULACIONES.

Desde su rol debe convocar a la docencia a intensificar la enseñanza, provocando una interpelación movilizante, abrazando la idoneidad de enseñar; reponiendo el derecho y la responsabilidad docente; transformando la excepcionalidad en lo común. Esta nueva concepción de vivir y transitar la escuela es una proyección a largo plazo.

-Gestionar los tiempos /horas institucionales para fomentar la Docencia compartida

Pensar la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación de los/as estudiantes implica habilitar espacios en donde la escuela toda, debe compartir la discusión y reflexión sobre los desafíos pedagógicos que enfrentamos entendiendo que los y las estudiantes son de todas/os los/as docentes. El equipo de gestión tiene la responsabilidad de favorecer estos espacios de encuentro para instalar esta mirada.

La planificación estratégica del PPyEI requiere de consenso, acuerdos surgidos del trabajo colegiado. En ese marco, el ED debe planificar las tareas de docencia compartida, organizar y gestionar espacios de encuentro, institucionalizarlos y sistematizarlos. Una posibilidad es que estos se generen cuando los/as estudiantes estén participando de otros espacios curriculares y un grupo de docentes tengan la oportunidad de trabajar en equipo en horas institucionales (ya sea de manera presencial o remota.)

Es responsabilidad de los equipos de conducción:

- Desarrollar un clima de confianza y respeto entre los/as docentes y propiciar experiencias en las que los/as docentes quieran participar de ellas, de modo que sientan que las construcciones son parte de sus aportes y lo sientan propio.
- Ofrecerles estrategias para el diálogo, la cooperación y el respeto a la profesionalidad de cada uno de los participantes





- Fomentar la socialización de experiencias significativas, salir a la comunidad con propuestas innovadoras que involucren a todos, además de generar curiosidad para replicar buenas experiencias de otros colegas y/o comunidades.
- Generar y garantizar las condiciones institucionales para fomentar la docencia compartida como estrategia de acceso al conocimiento, aprendiendo de otros colegas, favoreciendo capacitaciones al interior de la escuela y el trabajo en pareja pedagógica. Considerar la utilización de otros recursos y formas de encuentro: por ejemplo desde Zoom o Meet, trabajando en un drive desde la no presencialidad; y desde la presencialidad sostener y/o favorecer encuentros sistemáticos.
- Conducir la gestión desde una posición activa, reflexiva, flexible, con una presencia participativa en las propuestas pedagógicas, interviniendo positivamente en las clases (on line o presenciales) a fin de supervisar la tarea docente desde una postura afectiva pero efectiva de acompañamiento. Brindando de esta manera, herramientas para la mejora institucional de las prácticas colectivas e individuales, convirtiéndose en una autoridad pedagógica, pero también potenciando las capacidades y fortalezas del colectivo docente.

Así como resulta fundamental, para los ED, fomentar espacios de trabajo colegiado entre el colectivo docente de su institución; desde los Equipos de Supervisores es importante facilitar y generar espacios para el intercambio entre ED de diferentes instituciones, que pueden darse en forma espontánea o con agenda planificada.

El modo de conducción del Equipo Directivo y Equipo Supervisivo, desde la coordinación y la organización del trabajo, el acompañamiento emocional y la comunicación permanente con su equipo, resulta clave en este entramado tan complejo.

- **Gestionar la flexibilización de los tiempos, agrupamientos y espacios**

La dimensión organizativa cobra relevancia en los tiempos actuales en cuanto a los protocolos vigentes, respecto al uso y distribución de los tiempos, la disposición de los espacios, la distribución de los grupos burbujas en grados, ciclos u otras modalidades acordadas de agrupamiento; las condiciones de trabajo de los/as docentes. En este sentido, la construcción y socialización de este protocolo implica una reorganización de la cotidianeidad, el desafío es hacerlo de manera tal que la comunidad escolar se las apropie y pueda concretarlas convencidos de su valor.

Por lo antes expresado es necesario, que en esta nueva organización escolar el ED, pueda armar su Agenda de trabajo, para llevar un orden en las acciones y garantizar los tiempos y los espacios para cada tarea que se deba abordar. Este instrumento organizativo permite no perder de vista, cuestiones importantes que hacen al quehacer escolar/institucional.

Desde la dimensión pedagógica:

- **Gestionar el trabajo diversificado:**

Promover los agrupamientos flexibles, es generar espacios en los que se tienen en cuenta los intereses y puntos de partida de cada uno de los estudiantes y se construye un lugar y momento de crecimiento personal que favorece la autoestima y la identidad; que otorga un sentido de pertenencia único. Trabajar con la diversidad de intereses, ritmos y capacidades, estilos de aprendizaje, contribuye a la formación de ciudadanos autónomos y críticos, desde el progreso continuo, común y diferenciado de cada estudiante. Los agrupamientos no son de carácter permanente, permiten cambios si hay modificaciones en cuanto a intereses y conocimiento o capacidades. Conllevan un seguimiento individualizado que posibilita incentivar o potenciar capacidades/habilidades de los/as estudiantes en el proceso de enseñanza y de aprendizaje.





- **Gestionar el currículum:**

Lograr que se cumpla el principio de justicia curricular, demanda en primera instancia, que el tiempo escolar se organice respondiendo al Diseño Curricular vigente, adecuado al contexto transitado. Se debe garantizar la priorización de contenidos en todas las áreas; teniendo en cuenta las cuatro alfabetizaciones (que hoy más que nunca toman protagonismo): digital, científica, matemática, comprensión y lectura de textos, esta tarea se viene realizando desde 2020.

El propósito es acompañar la tarea docente, garantizando el tratamiento de todos los espacios curriculares, articulando entre ciclos y entre niveles. En cuanto a la transición del nivel primario al secundario, la articulación debe ser significativa, de manera que el impacto de esta nueva formación académica no genere desconcierto en los/as estudiantes, los andamiajes se garantizan en el tratamiento de todas las áreas en el nivel primario.

Reflexionar sobre el currículum y sobre el aprendizaje es hacer referencia a las trayectorias escolares, lo que implica desde el rol del Equipo Directivo, promover y coordinar el trabajo en equipo de los docentes, acordar criterios institucionales sobre la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación, el análisis de planificaciones didácticas, la observación de clases, el análisis de los documentos de calificaciones, realizar sugerencia de material bibliográfico. En definitiva, diseñar junto al equipo docente, una propuesta adecuada a la singularidad de la escuela y de cada estudiante. Las metodologías y los dispositivos de intervención que se emplean, “muestran” la pedagogía institucional que se practica. Por ello es misión central de los equipos directivos, la gestión del currículum y de todas las acciones vinculadas al cumplimiento del mismo; entre ellas, la función de asesor, de enseñante de docentes.

Recuperar y sostener la centralidad de la enseñanza en la escuela, es gestionar los aprendizajes compartiendo la responsabilidad sobre la toma de decisiones acerca de qué enseñar, cuándo enseñar, cómo enseñar y evaluar promoviendo el cambio y la innovación que respondan a las Líneas políticas educativas vigentes. En este punto, el ED deberá ir realizando evaluaciones parciales sobre la marcha del PEI, así como también, en su Proyecto Curricular Institucional, reformulando y haciendo ajustes de ser necesario.

- **Gestionar la vinculación:**

Una buena gestión de comunicación es la que tiende puentes, teje vínculos, organiza tareas, busca consensos, convoca a resolver problemas y afronta desafíos de manera colectiva que surgen de esta nueva escuela híbrida.

Es importante favorecer, sistematizar e institucionalizar la participación activa de cada miembro de la comunidad educativa. Tender/ fortalecer redes intra e interescolares, gestionar los medios para garantizar que coexistan a fin de acompañar las trayectorias escolares de los/las estudiantes desde una mirada integral, pluralista y diversa.

En esta nueva escuela, se deben visitar los AEC y contextualizarlos incluyendo los nuevos acuerdos. Es de suma importancia que se asigne un tiempo a la elaboración conjunta de los mismos, desde la perspectiva que haga referencia a esta escuela híbrida que se encuentra en proceso de construcción.

Con relación a las familias:

Prestar atención a la relación entre la escuela y las familias. En este contexto la tarea pedagógica se debe sostener en forma conjunta, haciendo uso de los recursos con los que cuenta cada familia (no sólo materiales, por ej. Acceso a la conectividad y otros formatos) sino en poner a disposición un tiempo y espacio de escucha, de lectura de trabajos, para sostener el vínculo. Es preciso abrir la escucha para que las familias puedan plantear sus condiciones de conectividad, espacios para la realización de tareas, acceso a recursos y materiales de estudio. Debemos adecuar nuestras estrategias y dar uso a todas las herramientas tecnológicas que vinieron para quedarse.





“Escuchar más allá del oír y comprender más allá de hablar”.

Gestionar una escuela es un proceso. Siempre hay algo que aprender y oportunidades de rever lo aprendido.

Para finalizar

Ponemos en valor el esfuerzo y el compromiso de los Equipos Directivos, que acompañan a sus docentes y estudiantes en este proceso de cambio. Que tienen la fortaleza de sostener políticas escolares a fin de contener a su comunidad y afianzar los vínculos entre todos sus miembros. El esfuerzo, predisposición, capacidad y empatía demostrados en estos momentos, hacen que sea posible atravesar en compañía estos tiempos de incertidumbre

La Dirección General de Educación Primaria quiere agradecer a cada uno de los Equipos de Supervisores, Directivos y Docentes de las escuelas de la Provincia y los invita a continuar en este camino con el compromiso de siempre. Nuestros estudiantes merecen de nosotros el mejor desempeño ya que somos los garantes de la educación.

Bibliografía:

- Albreto Vota- el lugar del director en la gestión. Invertir la Pirámide <https://www.youtube.com/watch?v=vx8oZSqOHAs>
- <https://www.youtube.com/watch?v=NzLIHjNVrLE>
- Bernardo Blejmar. Educación, Gestión, Liderazgo <https://www.youtube.com/watch?v=BB-OuvbhWK8>
- Silvina Gvirtz: consejos para una buena gestión https://www.youtube.com/watch?v=BmEfdK_6qlg
<https://www.youtube.com/watch?v=algwNqiYkKM>
- Anijovich Rebeca, Mirta Malbergier, Celia Sigal "Una Introducción a la Enseñanza para la Diversidad" Editorial Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A. Buenos Aires. Capítulo "La evaluación alternativa, develando la complejidad".
- Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Gvirtz, S., Abregú, V., & Paparella, C. (2015). Decálogo para la mejora escolar, El. Ediciones Granica.
- Gvirtz, S. y Podestá, M. E. (2009). El rol del supervisor en la mejora escolar. Buenos Aires: Editorial AIQUE. Cap. I y III.
- Gvirtz, S., Abregú, V., & Paparella, C. (2015). Decálogo para la mejora escolar, El. Ediciones Granica.
- Gvirtz, S., & Dufour, G. (2008). Equidad y niveles intermedios de gobierno en los sistemas educativos. Un estudio de casos en la Argentina, Chile, Colombia y Perú. Buenos Aires, Aique Grupo Editor.
- Gvirtz, S. (2005). De la tragedia a la esperanza. Hacia un sistema educativo justo, democrático y de calidad: construyendo un futuro para la Argentina del siglo XXI. Buenos Aires, Academia Nacional de Educación. Cap. II.
- Martínez Enguita. "El error Mc Kinsey" <http://blog.enguita.info/2017/01/el-error-mckinsey.html>
- Tedesco, J. C. (2012). Educación y justicia social en América Latina. FCE/UNSAM, Buenos Aires.
- Tedesco, J.C. (2010) Educación y justicia: el sentido de la educación. Fundación Santillana. Madrid.





- Terigi, F. (2007). Los desafíos que plantean las trayectorias escolares. Paper presentado en el III Foro Latinoamericano de educación. Jóvenes y docentes. La escuela secundaria en el mundo de hoy. Fundación Santillana.
- Azzerboni, D., Harf, R. *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional.* (2003). Buenos Aires: Novedades educativas.
- *Diseño Curricular de la Educación Primaria.* (2014). Provincia del Chubut
- Litwin E.(2008) *.El oficio de enseñar. Condiciones y contextos.* Buenos Aires: Paidós.
- Pitluk, L., Blejmar, B., Brener, G., y otros. (2016). *La gestión escolar. El desafío de crear contextos para hacer y estar bien.* Buenos Aires: Homo Sapiens.



Prof. Verónica DIEZ
A/C Dirección General de Educación Primaria
MINISTERIO DE EDUCACIÓN