



# NODO 3

# Gestión Institucional y Pedagógica

## EJE 2

*Gestión y Planificación Institucional*

## CLASE 3

*El equipo directivo... más allá de la normativa*

### **¿Cómo citar esta clase?**

Trayecto Específico del Programa de Formación Continua. Ciclo de Formación en Gobierno y Gestión de la Educación. NODO 3: Gestión Institucional y Pedagógica - EJE 2: Gestión y Planificación Institucional - Clase 3: El equipo directivo...más allá de la normativa. CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN, 2023.



## ¡Bienvenidos y bienvenidas!

Les damos la bienvenida a la clase 3 del Nodo 3, en esta oportunidad abordaremos cuestiones relacionadas con la función directiva, las formas posibles de habitar el rol y vincularse con los marcos normativos y las diferentes dimensiones que atraviesan y complejizan dicha tarea en las escuelas secundarias orientadas y de la modalidad jóvenes y adultos dependiente de la Dirección de Educación Secundaria.

Ponemos a su disposición marcos normativos, así como recursos bibliográficos y audiovisuales que permitan profundizar y ampliar la temática abordada.

## DESARROLLO

*“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en algo más, entonces eres un líder”.*

John Quincy Adams (1797)

## MARCO NORMATIVO

### Roles y funciones del equipo directivo tensionados por la norma

En esta oportunidad la mirada está puesta en la función directiva asociada a configuraciones de pensamiento y acción (como construcciones históricas) que circulan y se expresan en la función o tarea que se realiza desde el rol directivo, y que encuentran una estrecha relación con los modos en que se asume y traduce la normativa en los procesos institucionales.

¿Qué es una norma? La norma en sí misma es la foto de un acuerdo político-técnico-administrativo. Requiere de acciones para su concreción y de precisiones que pueden presentarse en normas (de menor jerarquía), en procedimientos administrativos, y en acuerdos internos formalizados o no. La norma juega un papel ordenador al establecer las reglas de juego que ese entramado complejo define como



pauta en un tiempo y espacio determinado. A su vez, por tratarse de temas públicos esas reglas de juego deben cumplirse, es decir, generan responsabilidades y obligaciones, suponen compromisos y control de cumplimiento.

En este sentido, la Constitución Nacional en su Art. 14 y la Constitución Provincial en la sección X - Art.257 a 271 establece el Derecho de Enseñar y Aprender, prioridad de la política educativa de los últimos años en la Ley de Educación Nacional N° 26.206/06 y Ley Provincial de Educación N°9.890/08, como también en diferentes resoluciones del Consejo Federal de Educación (Resolución N°84/09, N°93/10 y N°118/10 anexos I y II CFE). Así, las escuelas ocupan el centro de la escena, para afianzar, ampliar y profundizar las transformaciones que se fueron generando. Esto nos conduce a mirarlas críticamente para transformarlas “desde adentro”, y hacerlo requiere abrir múltiples perspectivas y preguntas del trabajo por hacer desde la tarea directiva.

Resulta conveniente partir del marco normativo en el que se inscribe el rol y funciones del equipo directivo (Resolución N°1297/22 CGE), desde el cual se desprenden competencias, perfiles y contenidos específicos para cada función. Poner el foco en este aspecto, también permitirá problematizar las dificultades que subyacen en la vida cotidiana escolar, a partir de la relación entre ese y otros marcos normativos y la acción.

## MARCO CONCEPTUAL

### **Roles y funciones del equipo directivo tensionados por los derechos y deberes de los sujetos que habitan la escuela**

En la provincia de Entre Ríos, la Resolución N°1297/22 CGE en su anexo expresa la necesidad de un trabajo genuino de colaboración y en equipo entre los actores institucionales, liderado por equipos directivos que puedan, a través del desarrollo de habilidades y capacidades de gestión, transformar la vida institucional en pos de lograr la materialización del Proyecto Político Pedagógico Institucional en la escuela secundaria orientada.

Dichas acciones encuentran correlato con lo que John Quincy Adams (1797) nos plantea, en tanto es parte del complejo trabajo de la función directiva, convocar a la tarea de educar y de aprender, inspirar a otros a hacer posible un trabajo profesional ético y



político, en relación con el sentido y finalidad de la escuela, así como también habilitar tiempos y posibilidades para que tanto estudiantes, como docentes y la institución escolar, puedan convertirse en algo más.

Es parte de considerar que el rol de los equipos directivos en las escuelas resulta clave para lograr una educación que permita a cada estudiante desarrollar saberes y capacidades considerados relevantes y necesarios para convivir plenamente en la sociedad, contribuyendo de esta manera, al desarrollo de un proyecto de vida. De allí que, el equipo directivo asume un compromiso mayor en tanto gestor de procesos y acciones que garanticen los derechos y deberes de los sujetos que habitan la escuela, sin descuidar la función principal de esta, centrada en los procesos pedagógicos didácticos.

Trazar un horizonte institucional común, establecer pautas de trabajo en función de los desafíos educativos propios de la escuela de pertenencia, generar un clima institucional de real participación y colaboración colectiva, son acciones que devienen de la norma y se entrelazan en una compleja red de relaciones, interpretaciones y representaciones derivadas de ella. En este sentido, podemos remitirnos a la multiplicidad de estilos de gestión directiva que suelen reconocerse en las escuelas, pero lo que interesa es comprender que los marcos normativos constituyen un valioso instrumento a partir del cual se toman decisiones; la manera en que ellos sean asumidos, darán una impronta particular a la gestión y, por ende, a las significaciones que le otorgan los sujetos.

Toda toma de decisión y toda acción vinculada con la gestión que lleva adelante el equipo directivo en la escuela implica necesariamente un componente político e ideológico, ya que siempre se pone en juego la concreción de una intencionalidad (y la búsqueda de determinados resultados) apoyada implícitamente en supuestos o concepciones ideológicas acerca de la educación, de la enseñanza, del aprendizaje, de los sujetos de la educación y de la igualdad de oportunidades.

Para Blejmar (2005) la gestión escolar implica generar las condiciones para poder llevar adelante el proyecto educativo de la escuela. Esto es, producir y comunicar información relevante sobre diversos aspectos del trabajo pedagógico de la escuela, dinamizar los circuitos y espacios de comunicación, organizar y planificar las diversas acciones requeridas a nivel institucional. Implica diseñar situaciones que promuevan el trabajo en equipo y que facilite las interacciones progresivas entre los diversos actores de la comunidad educativa. La gestión escolar es el proceso de intervenciones que lidera el



equipo directivo para llevar adelante el proyecto educativo y mejorar la institución que conduce.

En el marco de la autonomía institucional, el equipo directivo desde su rol y función, toma decisiones cuando gestiona. “[...] la gestión como ética, donde la organización se hace cargo de las situaciones que plantea el contexto y desde allí toma posición frente al entorno.” (Blejmar, 2005)

Continuando con esta idea, les proponemos tomar como referencia los siguientes interrogantes en torno a lo que le corresponde hacer al equipo directivo en la escuela, acaso... ¿gestiona? ¿conduce? ¿dirige? ¿gobierna? Aún cuando estas palabras parezcan tener igual o parecido significado, cada una de ellas no representa lo mismo, pero todas ellas dan cuenta de diferentes modos de concebir y llevar a la práctica el rol directivo. Entonces, la propuesta consiste en recuperar “algo” de sus significancias, para promover un enfoque de gestión institucional que permita a los equipos directivos atender el gran desafío de superar la mera mirada sobre los aspectos normativos y entenderlos como parte de una política y acción directiva.



---

*Para reconocer el marco de acción política y pedagógico en el cual se inscribe la tarea directiva les proponemos leer la [Resolución N°1297/22 CGE](#) sobre Roles y funciones de los Equipos directivos.*

---

### **El equipo directivo y la tarea de crear condiciones para la construcción de lo común en la escuela**

Un aspecto fundante que se reconoce en la normativa vigente asociada al rol, implica no centrar el trabajo en cumplimentar rigurosamente los procedimientos administrativos, especialmente la aplicación y el control de las normativas vigentes, como así tampoco gestionar solo según los recursos existentes o tender a conducir la escuela considerando solo las metas y los objetivos que interesa lograr.

Atendiendo a una mirada integral y anclados en el paradigma de la complejidad, se propone desde el enfoque situacional, la posibilidad de visibilizar y problematizar las



diversas situaciones que acontecen y vivencian en el cotidiano escolar, considerando los recursos y estrategias preexistentes como oportunidad para abordar las diversas problemáticas y desafíos que se presentan, según sean los contextos en los que se inscribe la escuela. Esto permitiría admitir la duda, la pregunta, la incertidumbre, para dar lugar a lo inédito a partir de asumir una posición ética frente a lo que ocurre en la institución educativa.

Para Blejmar (2005) “Al futuro no se lo espera, se lo construye desde la complejidad”. Las realidades de las escuelas son complejas, habida cuenta de la cantidad y diversidad de variables que se juegan en la gestión. Por lo tanto una gestión transformadora necesita integrar esa complejidad en su estrategia de diseño a futuro.

Así, la tarea de dirigir una institución educativa, tiene que ver con poder leer la realidad institucional, ver la escuela que tenemos y la que queremos y, a partir de allí, identificar cuáles son las condiciones necesarias para que se pueda realizar su función principal: la enseñanza y el aprendizaje. Del mismo modo, también se trata de preguntarse acerca de cuáles son las condiciones a fortalecer, y si es necesario, generar para que todos/as puedan aprender.

En relación con ello, la conducción de la escuela, al igual que la enseñanza, se constituye en una práctica política pedagógica desde donde se tienen que crear condiciones y promover acciones para que puedan estar todos aprendiendo, regidos por el principio de igualdad e inclusión.

Entonces, el acto político de dirigir la escuela no puede separarse de la búsqueda y de la decisión de hacer justicia, por lo que el equipo directivo en ejercicio de su rol, no solo tiene que poder administrar ciertos recursos, sino tener una intencionalidad clara de dónde quiere llegar y la decisión política de hacerlo; de este modo, generar condiciones que permitan que los proyectos se materialicen y transformen las profecías de fracaso de la escuela, siempre en alianza con otros actores.

La palabra “proyecto” etimológicamente, significa lanzar, dirigir hacia adelante, idear, y se relaciona con la idea de anticipar el desarrollo de acciones futuras. En sus diferentes conceptualizaciones podemos destacar, por un lado la manifestación de una intención, y por el otro, la de previsión vinculada a bosquejo, diagrama, acciones a seguir.

En este sentido, se construyen modos de ver y comprender el mundo, y de cómo accionar en el mismo; estas maneras, miradas confluyen y conviven en la escuela y es desde ellas



que se construye el proyecto que, dependiendo de dónde nos posicionamos, el mismo será político. Es decir, es político en la medida que hay intención, conciencia y compromiso con la definición del proyecto institucional, y porque supone toma de decisiones en relación a la vida escolar, a la ciudadanía institucional, a una de las primeras experiencias de lo público en la vida de cada estudiante, a experiencias en el orden de lo democrático que conforman el bien común y los aprendizajes.



---

*Para continuar ampliando y problematizando la mirada sobre la tarea política del equipo directivo, les proponemos visualizar un [recurso audiovisual](#) en donde el Prof. Alfredo Vota<sup>1</sup> propone algunas sugerencias y miradas sobre la función directiva: “El lugar del director en la gestión. Invertir la pirámide” (2015).*

---

### Dirigir la escuela... es hacer lo que ésta necesita

No se puede pensar la gestión de la escuela sin recuperar fuertemente la dimensión política de la tarea y de la función directiva. De alguna manera, esto implica no tenerle miedo a la palabra “dirigir”, si por dirigir entendemos tener claro un horizonte donde llegar, y las acciones que hay que llevar adelante para sortear los obstáculos que se puedan presentar; acciones que, como plantea Alfredo Vota (2015), solo pueden realizarse con otros, en un trabajo colectivo.

En este sentido, dirigir es recuperar la fuerza del acto creativo, responsable, implicado, de quien tiene claro un proyecto, que no es “su” proyecto, sino el proyecto que debería implicar a toda la comunidad. Dice Jacques Donzelot (2007):

“El poder pertenece al ámbito del hacer y no del tener. El poder carece de límites: no es algo que se posee, algo limitado, que solo se puede mantener o perder, sino algo que siempre es posible construir, que siempre se puede usar como contrapoder frente al poder establecido”.

---

<sup>1</sup> Alfredo Vota es Profesor de Filosofía, Licenciado en Sociología, cursó la maestría en Educación y es especialista en gestión educativa. Durante el 2019 publicó un libro junto a Laura Levin llamado “La educación transformada”.





Dirigir es pensar en conjunto con otros, en cómo orientar a los colegas, a los padres y a los estudiantes en una dirección que se considera es la mejor para la escuela de pertenencia. Es crear, producir condiciones para construir lo común, para ocupar ese espacio de lo público donde tienen lugar los procesos de enseñanza, de aprendizaje, de transmisión de la cultura, de construcción de ciudadanía y de realización de justicia social. Puede que a veces, como expresa el poema de Rudyard Kipling (1934), “Cuando vayan mal las cosas”, pero aún así, el equipo directivo tiene la posibilidad de elegir y decidir en comunidad, cómo seguir y hacia dónde ir.



Cuando vayan mal las cosas  
 de Rudyard Kipling  
 Cuando vayan mal las cosas  
 como a veces suelen ir,  
 cuando ofrezca tu camino  
 solo cuestas que subir,  
 cuando tengas poco haber  
 pero mucho que pagar,  
 y precises sonreír  
 aun teniendo que llorar,  
 cuando ya el dolor te agobie  
 y no puedas ya sufrir,  
 descansar acaso debes  
 ¡pero nunca desistir!  
 Tras las sombras de la duda  
 ya plateadas, ya sombrías,  
 puede bien surgir el triunfo  
 no el fracaso que temías,  
 y no es dable a tu ignorancia  
 figúrate cuán cercano  
 pueda estar el bien que anhelas  
 y que juzgas tan lejano.  
 Lucha, pues por más que tengas  
 en la brega que sufrir,  
 cuando todo esté peor,





más debemos insistir.

Si en la lucha el destino te derriba,  
si todo en tu camino es cuesta arriba,  
si tu sonrisa es ansia satisfecha,  
si hay faena excesiva y vil cosecha,  
si a tu caudal se contraponen diques,  
Date una tregua, ¡pero no claudiques!

### Actividades

Posicionados/as desde las funciones del equipo directivo de las escuelas secundarias:

1. Elaborar un texto argumentativo, mencionando al menos 3 situaciones o escenas donde el marco normativo tensiona la función y el rol, siendo necesario ir más allá de la norma;
2. Elegir una de dichas situaciones y analizar por qué -dada su complejidad- no alcanza la mera aplicación de normativas;
3. Explicar qué intervenciones es posible llevar a cabo en la situación elegida, teniendo en cuenta el desarrollo de las categorías trabajadas en las clases 1, 2 y 3.

Formato: procesador de texto word, máximo entre 700 y 800 palabras, tipografía Arial, tamaño 11, interlineado 1,5.

Nota: Subir el archivo de word al espacio de entrega.

### BIBLIOGRAFÍA

BLEJMAR, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Novedades Educativas.



TERIGI, G. (1999). Sobre las características del conocimiento escolar Cap.2. Sentidos y registros del conocimiento en FRIGERIO, POGGI Construyendo un saber sobre el interior de la escuela. Buenos Aires: Noveduc.

### **NORMATIVAS y DOCUMENTOS OFICIALES**

CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA. (sancionada en 1853 con las reformas de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994)

CONSTITUCIÓN DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS. (2008)

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2009). Resolución N°84: Lineamientos políticos y estratégicos de la educación secundaria obligatoria.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2009). Resolución N°93 Orientaciones para la organización pedagógica e institucional de la educación secundaria obligatoria.

CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. (2010). Resolución N°118 y Anexos I y II Educación Permanente de Jóvenes y Adultos. Documento Base.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN. (2022). Resolución N°1297/22 sobre Roles y funciones de los Equipos directivos.

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN (2022). Trabajo Final - Parte 2: Trazando caminos para la construcción del Proyecto Político Pedagógico. Programa de Formación Continua.