

APRENDER Y DESAPRENDER PARA ENSEÑAR EN EL SIGLO XXI Y AVANZAR EN LA GOBERNABILIDAD PEDAGÓGICA DE NUESTRAS ESCUELAS

MAG. Pilar Pozner

Políticas de descentralización y autonomía

Hasta fines de los años setenta -del siglo XX-, la administración centralizada era considerada como una manera eficiente para sustentar la expansión de los sistemas educativos nacionales. A partir de los ochenta surgieron los postulados de modificar este patrón organizativo, predominante prácticamente en el mundo entero, como un elemento central en las políticas educativas y pasó a revisarse la modalidad centralizada y verticalista, vigente hasta ese entonces, de ordenar, gobernar y administrar el sistema educativo. Hasta ese entonces, las decisiones tomadas por el nivel central impregnaban e pretendían incidir en todas las decisiones de todos los actores del sistema: el organismo central, a nivel nacional, se ocupaba del financiamiento, de la elaboración y administración del currículo, de la contratación del personal docente y administrativo, de la elaboración de todas las diversas normativas, y de implementar, supervisar y controlar su cumplimiento. Las diferentes jurisdicciones y/o ámbitos territoriales y sus respectivos organismos, solamente tomaban las directivas y encaraban su aplicación.

Desde la década de los ochenta y noventa muchos países comenzaron a renovar esta organización y gobierno de la educación. Entre las razones que llevaron a los ministerios y sistemas de educación de los países a asumir decisiones de este tipo se pueden identificar: el reconocimiento de la imposibilidad para administrar un sistema muy extenso; de la necesidad de modificar una estructura ya anacrónica, con insuficiente posibilidad de comunicación de los niveles centrales con las unidades escolares; y ninguna oportunidad de intercomunicación entre las escuelas.

Se asumió como condición prioritaria la revisión del sistema verticalista para impulsar y potenciar más y mejores aprendizajes de niños y jóvenes, y esto requería ampliar la delegación de la toma de decisiones y las funciones a los niveles de base, a nivel local, devolviéndole a la escuela su autonomía para que ésta pudiera asumir, con responsabilidad y proyecto, el trabajo de concretar los aprendizajes que la sociedad le delegaba.

En la actualidad, una de las premisas básicas de estas políticas es que sólo pueden obtenerse aprendizajes de calidad con equidad y calidad si se logra desarrollar una gestión efectiva en el nivel escolar, esto involucra considerar que una educación de calidad obliga a una gestión escolar más autónoma y profesional de los equipos directivos, más apoyo a la escuela y menos control burocrático del poder central. Por lo que, hoy se considera que la distribución del poder y la delegación de funciones a la unidad educativa en asuntos relacionados con el ejercicio del poder, tanto en temas de administración como en las cuestiones pedagógicas, posibilitará a las escuelas aumento de la capacidad creativa, de innovación y de experimentación; aumenta de la autonomía en la toma de decisiones; disminuir el control burocrático; mayor participación e involucramiento de toda la comunidad educativa. Desde allí, la delegación de funciones abrirá a una mayor calidad de los procesos y los resultados académicos, más eficiencia, mayor democracia e igualdad de responsabilidades para la gestión escolar. Otro modo "hacer escuela".

Numerosos han sido los estudios, propuestas y actores que se han preocupado, por llevar adelante propuestas innovadoras referidas a las prácticas de la enseñanza que visualizaban la escuela como institución y como mera sumatoria de aulas.

Una de las estrategias diseñadas para dinamizar los procesos de reforma educativa desde los años '80 ha sido el desarrollo de políticas de descentralización, que significaron una fuerte evolución en los principios mismos de la organización y configuración de la educación, con una incidencia en dos planos: el centro escolar y el conjunto del sistema. También implicaron una nueva configuración, lo que viene que implicando un proceso de largo plazo, no exento de complejidad, contradicciones y dilemas. Pero que nos compele a seguir haciendo con claridad de propósito.

En los sistemas educativos, la descentralización abrió procesos de redistribución del poder conducidas desde el centro nacional a los estados, entidades, regiones, provincias, comarcas o distritos –según los países- y, en último término, a los centros docentes. Esbozó también la cuestión de la autonomía de las escuelas que se centra en la participación colegiada y en los procesos de toma de decisiones; sobre todo de los directivos, profesores, padres, alumnos. Es decir, la descentralización exige autonomía y por ello, se promoviendo la participación en las decisiones, en cuestiones financieras y administrativas. A su vez, no es pertinente concebir los procesos descentralizadores desde una perspectiva homogénea, por lo que hay que analizar sus impactos sin dejar considerar cada caso en su dimensión contextual en cada país y región, para llegar a conclusiones sobre su real incidencia en las prácticas pedagógicas.

Ya que en el contexto de las reformas de América Latina se identificaron diferentes lógicas subyacentes en los procesos descentralizadores -desde lógicas economicistas, concepciones tecnocráticas, propósitos de mejora de la calidad educativa, lógicas de inspiración democrática y participativa-, que no es posible reconocerlas desde una sola de estas perspectivas sino que se desarrollaron o bien en forma combinada o una a continuación de otras.

Las escuelas ante la innovación y el cambio

La educación no se puede suponer aislada de las maneras en que se ha desplegado la organización del trabajo en los diversos espacios sociales. La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en la separación alienante entre diseñadores y ejecutores, y la falta de consideración de las personas como sujetos, asentados en los presupuestos basados en Taylor y Ford -con sus procedimientos y mecanismos de administración y control-, comienzan a ser cuestionados fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo tan tajante que proponen. Este modelo se respaldaba en valores como la obediencia y el acatamiento permanente a las decisiones de otros. En esta perspectiva se incluían los sistemas educativos, que actualmente están dando lugar a otras valorizaciones: la creatividad, la participación activa, el aporte creativo, la experimentación, la capacidad de continuar aprendiendo, entre otros. En el actual escenario educativo se requiere según la expresión de Perrenoud (2004:7) “Práctica reflexiva, profesionalización, trabajo en equipo y por proyectos, autonomía y responsabilidad ampliadas, tratamiento de la diversidad, énfasis en los dispositivos y las situaciones de aprendizaje, sensibilidad con el conocimiento y la ley ”

Una amplia red de sujetos que genera política educativa

Esta matriz burocrática de la administración trazó eslabones de jerarquías, a cada función le correspondía una línea de control sustentada en normas homogéneas, formales y externas. La jerarquía concebida como control despreció el desarrollo del compromiso por

el trabajo, que se tradujo en un debilitamiento de la calidad en las organizaciones, en una ajenidad a las mismas y en la falta de responsabilidad en relación a los procesos y resultados educativos, como lo expresa Peter Block “la esencia del modo burocrático es no asumir responsabilidades por lo que está pasando”. Este modelo es el que viene siendo discutido por las nuevas perspectivas educativas, plantearon, entre otras cuestiones, un nuevo modelo de concebir el sentido, funcionamiento y dinámica de las organizaciones: **la gestión institucional y la gestión escolar**. Estos desarrollos suponen que en tiempos de gran dinamismo, por un lado y de extrema exclusión e incertidumbre, por otro, exigen desplegar en plenitud las capacidades del ser humano, redes de colaboración, el desarrollo de criterios que contemplen los propósitos educativos. Los imprevistos son grandes y no pueden reglamentarse. Por lo que, se hace tan importante generar sensibilidad y comprensión compartida que impulse el sentido del trabajo y que desarrolle criterios para atender y dar respuestas a problemas turbulentos, urgentes y desconocidos.

Descentralización implica redistribución y desconcentración. La redistribución del poder, la mayor autonomía cedida a las escuelas, y los procesos de delegación cobran impulso otorgando a las distintas instancias del sistema otras funciones y desafíos. La búsqueda es alcanzar otros logros de formación y resultados académicos, a través de medios y desarrollos más democráticos que suponen relaciones horizontales, y apelan a renovados compromisos y responsabilidades. Para el alcance del éxito esperado, y de acuerdo con la experiencia acumulada en los países donde las reformas de descentralización llevan realizándose hace más tiempo, se ha exhortado a ser rigurosos en la redefinición de las tareas y responsabilidades entre los diferentes niveles de los sistemas educativos: **central, intermedio y escolar**. Esta perspectiva se sustenta en el entendimiento de que todos los niveles concretan política educativa, unos de nivel macro, de nivel meso y de nivel micro. Todos construyen, diseñan y desarrollan política educativa. Poco a poco, se asume que no se trata de “aplicar” decisiones en una pirámide descendente. En este diseño de reorganización se hace visible que todos los actores –en los distintos puntos de la red en que se encuentren concretan decisiones que implican en algún grado decisiones de política educativa, es decir, ya no se concibe que solo el nivel central es quien toma estas decisiones. Emergen destacadamente el nivel intermedio o de supervisión y el nivel de las escuelas. Se subrayan las acciones de la supervisión, de los directores y directoras de escuela; y de cada docente. Se comprende desde este paradigma que la escuela precisa más autonomía para identificar sus necesidades y modalidades y proyectos de resolución, a la vez que se la promueve para que asuma nuevas responsabilidades, retomando paulatinamente un protagonismo mayor.

En el campo educativo, **gestión institucional y gestión escolar** son dos conceptos que reconfiguran las políticas educativas de un país o de un estado, a nivel estatal y federal, o a nivel nacional y provincial, según la denominación en cada país. El primero, la **gestión institucional o educativa** de nivel macrosocial y, el segundo, **gestión escolar** a nivel micro; implica y nombra a las prácticas que cada plantel escolar o de cada institución educativa lleva adelante adecuando los modos de alcanzar las políticas educacionales según las particularidades de su contexto.

Una y otra gestión **institucional**, y **escolar** son significativas a la hora de pensar su incidencia para concretar aprendizajes. Ambas toman decisiones educativas, una de nivel amplio y macro, la gestión institucional. La otra, a nivel de las problemáticas de cada plantel escolar, la gestión escolar, ambas conforman nodos relevantes en la red de los sistemas educativos.

La nueva estructura o red organización e interacción, se organiza alrededor de tres grandes niveles de poder y responsabilidad compartida que están, a su vez, diferenciadas pero que conforman como una red de trabajo e interacción:

✓ **El nivel central o gestión educativa o institucional:** Prioritariamente es quien debe establecer las políticas básicas rectoras que aseguren una educación básica para todos de calidad y con equidad. Debe, asimismo, propiciar y diseñar la actualización del currículo de contenidos mínimos, asegurar y distribuir el grueso de los recursos financieros. Debe crear estrategias globales para el monitoreo y seguimiento de los avances y retrocesos, y ocuparse de perfilar las políticas e iniciativas de formación y actualización de todos los docentes, profesores, directores, supervisores, funcionarios de alto mandos, etcétera, para que como profesionales puedan concretar la educación que la sociedad le demanda a las escuelas.

Fundamentalmente, este nivel de gestión (institucional o educativa) involucra la toma de decisiones y el gobierno de la educación a nivel estatal y federal. Gestión institucional no es un nuevo nombre para la administración, ni para la planificación, puede ser concebida como nueva forma de comprender y pilotear el sistema educativo, gestión educativa o institucional se vincula con la gobernabilidad, y con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación. Gestión institucional o Educativa tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone además, abandonar acercamientos simples para asumir la complejidad, examinar la concepción de las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como circuitos abiertos de acción que expandan procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a tener en cuenta.

✓ **El nivel de gestión intermedio:** Es la instancia que vela por generar una interacción fructífera entre los otros dos niveles, es el nivel de la supervisión y otros servicios de apoyo y asesoría con que cuentan los sistemas educativos. Las acciones de supervisión y equipos de apoyo poseen la responsabilidad de ser eficientes comunicadores de las políticas educativas, a la vez que expertos conocedores de las situaciones y problemáticas de la zona de supervisión para su concreción. Son considerados como agentes al servicio de impulsar el desarrollo de culturas de trabajo docente más autónomas e interdependientes, capaces de propiciar aprendizajes significativos para todos los estudiantes, así como de orientar a directivos y docentes para la elaboración del proyecto escolar, buscando que confluya con las aspiraciones de la política educativa (que, desde esta perspectiva, apunta a la equidad, excelencia, calidad, comprensión, significación, democracia) y con la resolución de las principales situaciones institucionales. También tienen bajo su potestad el desafío de fortalecer la creación de múltiples espacios y experiencias de participación de la comunidad educativa, que generen nexos y puntos de encuentro con docentes, equipos directivos, familias y otros actores sociales.

Para lograrlo, el reto primordial de estos relevantes actores del sistema será el abandonar las formas de trabajo individualistas y contemplar la imperiosa necesidad de asumir una cultura de trabajo en los equipos de supervisores. Otro gran reto es el vinculado a poder sobreponerse a la costumbre del ritual de ocuparse sólo de lo “administrativista”. En este sentido, también el nivel central y sus funcionarios tendrán que ser coherentes a la hora

de redefinir las funciones y prioridades de la función de supervisión. Si se aspira a una supervisión con capacidad de trabajo educativo y pedagógico, gran parte del tiempo real de labor deberá estar destinado a tal función. En este sentido, el sistema tendrá que redimensionar los pedidos, urgencias, solicitudes que den lugar al ejercicio de una supervisión educativa que apoye a las instituciones para que puedan ver sus problemas, las aliente a resolverlos y a reinventar nuevos tránsitos creativos y profesionales.

✓ **El nivel de gestión escolar:** es el espacio de las escuelas, ya que desde la óptica de este modelo de trabajo, también en las escuelas se toman decisiones a diario, minuto a minuto. El mayor cuidado en este nivel es no estar borrando, con las decisiones que se toman “urgidos y de pie”, aquellos principios y valores que se eligen cuando se visualiza lo importante y de largo plazo .

La gestión escolar involucra al conjunto de acciones y procesos relacionados entre sí, que emprende el equipo de dirección y los docentes de una escuela para promover y posibilitar el logro de los propósitos pedagógicos por esa comunidad académica y educativa de la institución. Gestión escolar es la toma de decisiones a nivel de la escuela que tiene por finalidad centrar, focalizar y aunar a la institución alrededor de propósitos compartidos, alrededor de la búsqueda denodada de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes, y para identificar cómo influir positivamente en la vida de los estudiantes. Gestión escolar es promover la vida escolar de los estudiantes, de sus experiencias de aprendizaje. Así, gestión escolar es la búsqueda tendiente a reunir las decisiones cotidianas de corto, mediano y largo plazo que constituye una política a nivel de la escuela; Es el centro educativo generando política de nivel micro, y se vincula con sus esfuerzos para dar respuesta a los nuevos desafíos, así como para gestar equipos pedagógicos y convocar a los directivos y supervisores con toda su capacidad y creatividad. Implica un cambio radical de hacer escuela, de concebir la acción de los actores educativos con roles de gestión. Se requiere de los equipos de dirección y de supervisión y de apoyo con capacidad de impulsar y promover centros educativos integrados alrededor del desafío de adecuar los procesos de enseñanza a la generación de una experiencia escolar de calidad para poder lograr y elevar los resultados de aprendizajes. Visto desde otra perspectiva, gestión escolar es la capacidad de atender y de renovar el repertorio de problemas a resolver acorde con los desafíos de su tiempo. Puede sostenerse, que hay Gestión Escolar cuando se observa en los centros escolares prácticas que se relacionan con tres tópicos básicos:

- Se trabaja identificando problemas a afrontar en cada situación institucional específica.
- Se busca la participación en la resolución de los problemas a encarar.
- Se busca plasmar aprendizajes a partir de lo que se realiza.

En definitiva, la **gestión escolar** interviene sobre la globalidad de la escuela, recupera la intencionalidad educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo, construye procesos de calidad para lograr los resultados. El eje principal de este modelo es volver a centrar a todo el sistema en su mandato social: asegurar educación de calidad para todos. El desafío es lograr superar la lógica burocrática que contribuye a desvirtuar con sus rutinas el sentido de trabajar en el ámbito educativo. Hoy se trata de reconocer y ampliar la autonomía de las escuelas, de propiciar la red de apoyos que se requieren para poder asumirla, creando instancias sustentables de formación en servicio, que impulsen las capacidades y competencias

profesionales y personales para asumir las nuevas visiones en los actuales contextos sociales, cambiantes inciertos y con altos niveles de vulnerabilidad e inequidad.

Gestionar en tiempos de vulnerabilidad es mucho más que administrar

Sin duda, los contextos de las escuelas son otros, se les presentan otros desafíos y otros problemas: desconocidos, inusitados, inesperados, e incluso hasta insólitos; todos urgentes, complejos y hasta dolorosos. Hoy se hace necesario forjar una nueva sensibilidad para percibir los nuevos problemas sociales, para captarlos, visualizarlos, construirlos, entenderlos, comprenderlos; y una sensibilidad para aprender a tratarlos, y tener capacidad para resolverlos.

Requerimos de formar una inteligencia compartida, ya que lo complejo no se resuelve individualmente, se requieren resoluciones diseñadas entre muchos, lo complejo es lo que está tejido junto, lo que no se puede separar, por eso requiere interacción, colaboración, trabajo con otros, ya que el pequeño aporte de cada uno que forje una mayor potencia de respuestas a esa complejidad. Esto es lo que hace fundamental el trabajo compartido.

Se precisa otra forma de trabajar, otro modo de hacer frente a lo profesional, de ser docente, de integrar los equipos de supervisión y apoyo, de ser director/a de escuela. Otro modo de hacer escuela, y de imaginar escuelas que tengan posibilidad de resolver las actuales necesidades de formación de niños y jóvenes de educación básica en un mundo de riesgos y de incertidumbres requerimos de construir políticas de la subjetividad que aseguren a cada niño y a cada joven su lugar en las instituciones educativas, un lugar para ser con otros, para reconocerse a si mismo y con otros. Por lo que en realidad está en crisis es la propia transmisión de sentido sobre la que la escuela vehiculizaba su formación en el pasado. Hoy todos luchamos por no sentirnos excluidos o perdidos en nuestras vidas. Hoy las escuelas, cada escuela, tiene la oportunidad de generar y generarse una experiencia escolar que considere a esa misma experiencia como el modo de influir positivamente en la vida de los estudiantes. Hoy para ser escuelas y para hacer escuela pareciera que no queda otro camino que constituirse en un espacio de contracultura y así recuperar su potencia.

Estamos ante la necesidad de impulsar culturas de trabajo en toda la amplia red del sistema educativo con capacidad creativa, lúcida, fluida y con flexibilidad para construir respuestas profesionales a los desafíos de los nuevos tiempos. Se requiere de un centro escolar que eleve su percepción sobre los problemas, porque el riesgo es intentar resolver los problemas de hoy concibiéndolos desde las perspectivas de ayer. Se precisa una escuela que tenga claridad sobre su propósito moral y democrático. Una escuela que cuente con la capacidad de ver la diferencia entre lo que es capaz de resolver y dar en el presente, y lo que podría ofrecer manteniendo una visión de futuro de mejoramiento continuo y sostenido en el tiempo, de atención a las poblaciones vulnerables, de inclusión de las diversas subjetividades, es decir, de capacidad de sentir y hacer por los problemas sociales que entran cada día a las escuelas.

Gestión reúne lo que naturalmente se separa

La cuestión más compleja, es cómo crear y recrear organizaciones escolares donde las personas expandan sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultiven nuevos patrones de pensamiento y acción, donde las aspiraciones individuales y colectivas puedan desarrollarse, donde las personas aprendan a aprender en su conjunto y de forma continua. En gran medida, el cambio que se quiere originar está en la posibilidad de modificar las maneras de hacer escuela o los modelos organizativos que la

sustentan. Y en la capacidad de ver y atender los problemas que se presentan hoy en las escuelas y los contextos escolares.

El concepto de **gestión** incluye al de administración, pero es más un concepto más amplio, a saber:

gestión es un saber de síntesis, capaz de ligar conocimiento y acción, que vincula ética con eficacia, política con administración; en procesos que apuntan al mejoramiento continuo” como lo ha definido de manera magistral Ernesto Gore (1996: 22)

Gestión también es:

- Escuchar y ver atentamente lo que acontece, que aspira a encontrar sentido,
 - Dar cuenta de lo que sucede, aún de lo diferente, de lo que irrumpe para poder comprender,
 - La búsqueda de desnaturalizar lo que ocurre,
 - Hacer, y el conjunto de intervenciones para que las cosas sucedan,
 - Generar condiciones,
 - Intentar escuchar la palabra del que dice diferente, o de lo que se expresa de otra manera,
 - Instalar la pregunta,
 - Volver a ver lo conocido, para volver a percibir,
 - Superar lo abstracto, para reconocer lo que ocurre en esa situación institucional,
 - Comprender nuestro involucramiento y responsabilidad en lo que pasa,
 - Hacer con otros,
 - Imaginar el rumbo, es imaginar futuro,
 - Experiencia con conciencia, con reflexión, con inteligencia y con pensamiento,
 - Actuar: “es tomar la iniciativa, comenzar, conducir, gobernar, poner en movimiento, dar lugar a que algo nuevo comience”. En la expresión de a. Arendt (1993: 201)
- Así también gestión es en el sentido que lo expresa tan magistralmente Maxime Green en el libro de Maclure S Y Davies P. **Aprender a pensar, pensar en aprender** (1994: 103).

“Parece un continuo ataque a lo desarticulado, un esfuerzo deliberado por formar, expresar e iniciar. Demasiado a menudo, el pensamiento desapasionado cae en la racionalidad técnica, regida por normas, dirigidas hacia situaciones cerradas y controladas”.....“La combinación de pasión con reflexión evoca imágenes de cosas incompletas, de preguntas sin contestar, de deseos incumplidos. Reflexionar significa preocuparse y prestar atención aun dentro del torbellino de acontecimientos. Significa darse cuenta de que hay hechos y acontecimientos que por el solo hecho de existir exigen que pensemos en ellos”,

Algunos énfasis en la agenda de trabajo en tiempos de cambio y vulnerabilidad

Cuando el cambio –tanto social y educativo- es tan grande requiere tiempo para ser comprendido para poder involucrarse en él con decisión. Hemos aprendido algunas lecciones en el recorrido ya transitado, que a modo de prioridades a trabajar a partir de su experiencia con una clara intencionalidad de transformar nuestras sus propias prácticas.

Una primer tesis sobre la que reflexionar: **no todo cambio es mejora**. No todo lo que se intente modificar, implica en sí mismo la posibilidad de mejora. Muchas veces se emprenden demasiados cambios sin identificar si los mismos tienen alguna posibilidad de plasmar mejora y sin identificar los destinatarios de esa mejora. ¿Qué cambio implicará mejora para las actuales culturas de trabajo? ¿Cómo avanzar?

Desde la perspectiva planteada, pueden señalarse algunos criterios de trabajo como prioritarios:

- a. **Centrar a las instituciones educativas y a sus actores en lo pedagógico.**
- b. **Superar el paradigma del control.**
- c. **Apoyar a las escuelas y asumir la necesaria interacción entre niveles del sistema.**
- d. **Reconocer como obstáculo la actual sobrecarga administrativa de las escuelas, los directores y los supervisores.**
- e. **Ampliar la capacidad profesional de pensamiento, acción reflexiva y sensibilidad para percibir los problemas sociales.**
- f. **Habilitar el trabajo en equipo, las culturas colaborativas y potenciar el desarrollo de redes interinstitucionales.**
- g. **Alentar y Formar para el uso de información sistemática para una gestión más autónoma y responsable.**
- h. **Elevar la capacidad de toma de decisiones para resolver problemas.**
- i. **Aumentar las instancias de encuentro e intercambio horizontal dentro del sistema**
- j. **Propiciar múltiples espacios de formación en saberes y competencias clave con directivos, supervisores y equipos de apoyo a las escuelas.**

a. **Centrar a las instituciones y a sus actores en lo pedagógico.** Resulta insoslayable contraer el desafío de promover que ocurra lo esencial en cada instancia o nivel del sistema educativo y que cada centro escolar se ocupe de generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación que se le demanda. Es preciso volver a focalizar al sistema en lo pedagógico y no dejarse invadir por la presencia de lo administrativista, ni evadir lo pedagógico por el peso de lo administrativo. Para ello, es preciso no confundir a las instituciones continuando con pedidos de información estadística, o con más visitas que sólo “fiscalicen” Son más necesarios los acercamientos profesionalizantes que apunten a hacer crecer la lectura que la escuela hace de su propia realidad, o la atención criteriosa sobre la misma, o la capacidad de aprendizaje permanente de todos los actores.

b. Superar el paradigma del control

El sistema educativo desde el modelo burocrático organizaba sus rutinas y prácticas de trabajo por un lado, actividades ligadas a la “obediencia debida”; y por otro, la fiscalización y el control, en tanto así valorando:

- Superioridad de lo administrativo.
- Contestaciones homogéneas a situaciones, problemas y asuntos diversos.
- Preeminencia de trabajar siempre sobre lo urgente.
- Valorar el corto plazo y lo instantáneo.
- Desvalorización del criterio personal.
- Negación de la necesidad de trabajar con otros.
- Énfasis en las anécdotas y no en los problemas.
- Desvalorización de los conflictos, por ser inoportunos y porque no se ajustan al funcionamiento esperado.
- Ausencia de focalización en el apoyo a lo pedagógico. .

Y este es un largo lastre que hay que transformar hoy día y no una tradición que haya que sostener.

c. Apoyar a las escuelas y asumir la interacción entre niveles del sistema educativo.

El apoyo y asesoramiento será fructífero, si se parte de la base de que los centros educativos son espacios de trabajo y, a la vez, espacios de formación de los profesores, y que es un escenario significativo donde puede impulsarse la mejora de la educación. Las funciones de asesoramiento de la supervisión se dan este mismo contexto. El trabajo de quienes se desempeñen en funciones de asesoramiento, asistencia y apoyo a los procesos de desarrollo requiere ciertas habilidades colectivas orientadas hacia y desde la práctica de los docentes, e involucra un claro compromiso moral y ético con la mejora del servicio de educación pública. Se destaca la relevancia de generar círculos permanentes de trabajo con el profesorado que vaya poco a poco generando más capacidad de enfrentar los problemas que hoy se presentan en las escuelas. Asimismo habrá que asumir que para el fortalecimiento de las escuelas se requiere de diversos niveles de influencia, de los diversos niveles en interacción que tiendan a concertar sus actuaciones de forma cada vez mas convergente con los propósitos educativos del cambio, requerimos estrategias que recorran de abajo a arriba, de arriba abajo, todos los niveles del sistema, necesitamos familias, comunidad, aulas, escuelas que realicen su quehacer en comunidades de trabajo.

d. Reconocer como obstáculo la actual sobrecarga administrativa de las escuelas, de los directores y de los supervisores que como lastre del viejo paradigma administrativista impone una rutina de descuido a las cuestiones de atención primordial en las escuelas. Conservar esta obligación administrativa, por otra parte, no haría más que comunicar que el cambio no se valora y se mantiene la vieja “gramática” organizacional. Superar esta cuestión requiere por lo menos decisiones básicas de dos actores a saber: una, integrar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, NTICS, para generar el soporte administrativo que le ofrecen a cualquier otra organización de este porte. Los actos administrativos habrá que resguardarlos al mínimo aquellos que contribuyen en cada instancia y cada actor a brindar transparencia de las políticas publicas en educación.

- e. Ampliar la capacidad profesional de pensamiento y acción reflexiva.** Valorar la profesionalidad reflexiva y valorar la actuación con intencionalidad pedagógica colabora a originar organizaciones abiertas al aprendizaje y la innovación. Más que contar con bocetos únicos de soluciones, es vital en las organizaciones, estrategias sistemáticas para atraer soluciones creativas y adecuadas a cada nueva situación problemática. Las estructuras de conservación creadas por el modelo cercano a la administración y organización escolar fueron óptimas para mantener funcionando lo que venía dado, pero no lo logran en tiempos de cambios intermitentes y de transformación.
- f. Habilitar el trabajo en equipo, las culturas colaborativas y potenciar el desarrollo de redes interinstitucionales.** El trabajo en equipo es una manera de vincular las actividades de trabajo de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar, involucra una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Desde esta concepción se valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, se propone que es necesaria la negociación para llegar a acuerdos y enfrentar conflictos posibles relacionados con la competencia, la jerarquía y la división del trabajo. De lo que se trata es de enfrentar un futuro incierto y sus problemáticas acompañando la clarificación de objetivos, impulsando acuerdos y consensos, reconociendo metas, para ampliar el espíritu de emprendimiento, la creatividad y el compromiso.
- g. Alentar y formar para el uso de información sistemática para una gestión más autónoma y responsable.** La mayor autonomía a las instituciones escolares, en el marco de la descentralización, viene asociada con una expansión de los espacios de decisión y responsabilidad, e implica, entre otras cuestiones, el fortalecimiento de aquellas competencias necesarias para que cada institución pueda determinar con claridad sus prioridades y llevar adelante proyectos educativos propios. En este mismo sentido la información sistemáticamente construida, así como el uso e interpretación de la misma, sobre aspectos centrales de la vida de las instituciones escolares. Lo que se quiere rescatar es el uso y el desarrollo de una actitud más amigable con la información cuantitativa y cualitativa que pudiera ser útil para ver y percibir la zona de supervisión. Por lo que es relevante rescatar la potencia que la información puede tener en la gestión de la propia supervisión y de las escuelas. Pueden mencionarse por lo menos seis potencias, de trabajar con información:
- I. Permite hacer visibles los principales logros y problemas de las instituciones.
 - II. Orienta la selección de prioridades, profundizar en la comprensión de los problemas y enriquecer la definición y el acompañamiento de proyectos y planes institucionales para el logro de los propósitos educativos
 - III. posibilita evaluar la implementación y resultados de esos mismos proyectos o planes.
 - IV. Es un instrumento para saber utilizar para comunicar, legitimar la actuación.
 - V. Colabora a objetivar procesos de discusión y reflexión en las instancias colectivas o equipos de trabajo.
 - VI. Alienta el desarrollo de redes y el intercambio.

Sumariamente, la información sistemática sobre cuestiones relevantes de la vida de las escuelas, puede ser una buena estrategia de profesionalización de la supervisión,

por un lado, y, por otro, un instrumento central de su gestión, pensada en el marco de procesos de mejora y aprendizaje de las escuelas, que toma decisiones y rectifica rumbos.

h. Elevar la capacidad de toma de decisiones para resolver problemas

En definitiva se trata, de amplificar la toma de decisiones del centro escolar ya que las escuelas constituyen el corazón del sistema educativo, ellas son quienes tienen –y tienen que ser apoyadas para ello- que ensanchar su autonomía y su capacidad efectiva para ampliar la toma de decisiones. Habrá que ceder poder de acción y aprender a hacerlo.

Para que las escuelas estén en condiciones de atender situaciones, emprender proyectos escolares para la mejora con autonomía y creatividad para atender problemáticas con nuevas modalidades de trabajo, requerirán de apoyo y respaldo para reconocer obstáculos, problemas, irrupciones, y las formas fértiles de encontrar caminos para atenderlos, con otros, en nuevos rumbos y exploraciones. Habrá que pensar con otros, preguntándose sobre lo que acontece, cómo nos impacta, cuál es el problema, para quien lo es, o porque existe tal problema, qué obstaculiza. En este sentido, gestionar es un saber sobre la situación de la institución y para que la experiencia educativa tenga espacio y potencia.

i. Acrecentar las instancias de encuentro e intercambio horizontal dentro del sistema

Para complementar la comunicación meramente vertical con redes y equipos de trabajo que involucren a diversos actores. Es preciso romper la tradición del ejercicio profesional exclusivamente individual y comenzar a gestar un nuevo concepto y una nueva práctica de profesionalismo colectivo. Para ello se requieren interrelaciones entre los niveles de los equipos de gestión institucional o gestión educativa, los niveles federales y los estatales, con los equipos de supervisión y con los de gestión de escuelas. o equipos locales que muchas veces son los propios establecimientos. Afirmábamos hace ya tiempo:

“Es necesario apostar a la creación de nuevos modos de articulación del sistema educativo con el entorno. Crear nuevas instancias de participación de padres, establecer nexos con organizaciones de la comunidad que puedan colaborar con la labor educativa, crear espacios en los que escuchar las demandas y necesidades que las familias, los trabajadores, las universidades, tienen en relación con lo que el sistema educativo aporta a la sociedad. De lo que se trata es de crear puntos de articulación con el entorno en todas las instancias y escalones del propio sistema educativo, de modo de hacerlo permeable y capaz de registrar las señales emitidas por los ciudadanos (culturales, sociales, políticas, económicas) y procesar las respuestas adecuadas en un clima de participación y de construcción de consensos”.

Habrá que habilitarse como actor del sistema y habilitar a los otros actores del sistema para actuar por consenso y articulación.

j. Propiciar múltiples espacios de formación en saberes y competencias clave con directivos, supervisores y equipos de apoyo a las escuelas.

Que logren la potencia de atender las nuevas problemáticas sociales y los desafiantes desarrollos institucionales y pedagógicos. La búsqueda de los sistemas educativos de ampliar una gobernabilidad política y pedagógica, requiere consensuar claridad y precisión conceptual en los procesos de formación realizados por diversos actores. Hay que reconocer que los procesos de formación no siempre contribuyen al cambio de paradigma y sus nuevas competencias, esto los vuelve algunas veces más torpes para dar respuesta a las demandas de generar profesionalidad del oficio de enseñar o de pilotear instituciones educativas o las zonas de supervisión. La necesidad de contar profesionales, requiere que el cambio educativo para efectivizarse en transformación educativa genere procesos de formación acordes y pertinentes, y fundamentalmente precisa de imaginar e impulsar procesos de formación que tengan la capacidad de superar rutinas enraizadas y vetustas. La empeño por realizar los cambios educativos en tiempos relativamente cortos y discontinuos no ha coincidido con el tiempo del ser humano que habilite el cambio de los sujetos.

Los procesos de formación en esta coyuntura, más que nunca, deben asumirse de largo plazo, y ser sistemáticos, e incrementales para movilizar una gran masa crítica de saberes que habiliten otros desempeños. Es menester generar dispositivos de profesionalización que aborden y articulen distintas estrategias que contribuyan a generar un amplio abanico de saberes y competencias que haga posible el apoyo a los centros escolares. Una propuesta sistemática de trabajo con un cuerpo de conocimientos teóricos adecuados a los nuevos requerimientos exige que a su vez recuperen los conocimientos y problemáticas que provienen de la práctica y de los obstáculos cotidianos. Asimismo el desafío de la profesionalización requiere que se parta de los conocimientos previos o disponibles del personal en formación, de manera tal de cimentar los nuevos recorridos de formación de forma tal que sean significativos y enriquecedores. Asumir a los participantes como depositarios de una extendida experiencia a considerar, incorporándolos como productores de conocimiento y no sólo consumidores de este. Y esto exige voluntad de cambio, de estudio, de trabajo con otros y un serio esfuerzo, por salir de lo anecdótico, romper con las lecturas simplistas y estereotipadas, quebrar el inmovilismo burocrático y pragmático, para que se puedan concebir acciones “pensadas” y con intencionalidad.

En definitiva tienen que dar lugar a una ruptura con cierto conocimiento que se convirtió en “sentido común” para desarrollar un pensamiento objetivado a través del ejercicio de una práctica más reflexiva. El desafío de potenciar nuevas identidades y cuadros profesionales impone superar la racionalidad instrumental con la que tradicionalmente se realizaron las reformas educativas y ampliar la mirada para construir medidas menos aisladas y más holísticas que apunten a elevar la calidad de la enseñanza.

Maestra Pilar Pozner
pilarpozner@fibertel.com.ar
www.pilarpozner.com.ar

Bibliografía

- ARENDRT A. **La vida del espíritu**. Madrid. Centro de estudios constitucionales.1993.
- BLOCK, PETER, **El manager fortalecido. Pautas para desarrollar una conducta autónoma en la empresa**, Buenos Aires, Paidós, 1987.
- DAY CHRISTOPHER, MAY CAROL, WHITAKER PATRICK, **Promoción del liderazgo en la educación primaria**, Editorial La Muralla, Madrid 2002.
- GORE E. **La educación en la empresa**. Aprendiendo en contextos organizativos. Buenos Aires, Granica, 1996.
- EZPELETA JUSTA, La supervisión escolar de la educación primaria, en: **Revista Mexicana de Investigación Educativa** N° 18, México, 2003.
- FULLAN MICHAEL, **Las fuerzas del cambio**, Madrid, Ediciones Akal, 1993.
- FULLAN MICHAEL, **Los nuevos significados del cambio en la educación**, Ediciones Octaedro, 2002.
- MACLURE S Y DAVIES P. **Aprender a pensar, pensar en aprender**. Barcelona, Gedisa. 1994.

MARINA

- PERRENOUD PHILIPPE, **La construcción del éxito y el fracaso escolar. Hacia un análisis del éxito, del fracaso y de las desigualdades como realidades construidas por el sistema escolar**, Madrid, Morata, 2001.
- POZNER PILAR (Coord.), **La supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua. OEI-AFSEDF, México, D.F. 2006.**
- POZNER PILAR (Coord.), **Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa**, Buenos Aires, IPEE-UNESCO-Ministerio de Educación de la Nación Argentina, Buenos Aires, 2000.
- POZNER PILAR (Coord.) **Herramientas para la acción de los directivos, en Cuadernos 1, 2, 3 y 4**, Ministerio de Educación de la Nación Argentina, Ministerio de Educación de la Nación Argentina, Buenos Aires, 2000.
- POZNER, PILAR, La profesionalización des fonctions des personnels d'encadrement des systèmes éducatifs en amérique latine en **Piloter les Systemes Educatives en Evolution**, Poitiers-France, Colloque International 13 y 14 de noviembre de 1997.
- PROGRAMA NACIONAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, **La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar**, Ministerio de Educación de la Nación Argentina, Buenos Aires, 2001.
- SEB-DGEI, Carpeta del supervisor 2004-2005, DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS IZTAPALAPA, MÉXICO, SEP-DGSEI, 2004**