

El liderazgo del director en la escuela



Buenos Aires
Provincia

El liderazgo del director en la escuela

© 2019 **Dirección General de Cultura y Educación**
Subsecretaría de Educación
Dirección de Educación Primaria

Calle 13 entre 56 y 57 (1900) La Plata,
Provincia de Buenos Aires, República Argentina.



Buenos Aires
Provincia

■ El liderazgo del director en la escuela

Ser director de una escuela primaria implica asumir un compromiso con las políticas educativas, con la institución y con las infancias de la provincia de Buenos Aires, desde una perspectiva política, ética y pedagógica.

La escuela primaria, tal como lo prescribe la Ley de Educación N° 13. 688 y como lo establece el Plan Nacional Argentina Enseña y Aprende, debe generar las condiciones institucionales y de enseñanza para favorecer el aprendizaje, bajo la premisa de que todos¹ los estudiantes pueden y tienen el derecho a aprender, asegurando una trayectoria educativa de calidad.

La realidad escolar demanda una gestión institucional que dirija y coordine las prácticas de enseñanza en función de garantizar el ingreso, permanencia, acreditación y egreso del nivel primario, con saberes y capacidades acordes al mundo actual.

Para el logro de estos fines se requiere el acompañamiento de las trayectorias educativas y el reconocimiento de la diversidad:

- Considerando la realidad de nuestros niños y maestros
- Potenciando los conocimientos profesionales de los docentes, las posibilidades de todos los niños para aprender
- Respetando y comprendiendo las expectativas de las familias y la diversidad cultural que los identifica
- Interpretando los contextos escolares y extraescolares que inciden en el acto educativo

Desde esta perspectiva se necesita un equipo directivo con liderazgo pedagógico, que lleve adelante institucionalmente el proyecto de gestión, desde las particularidades de cada comunidad, hacia los procesos de mejora y transformación educativa que la sociedad requiere.

El equipo directivo tiene un papel central: la conformación, la orientación y la coordinación de los equipos de trabajo, profundizando los vínculos, mediando en los acuerdos; la organización de tiempos y espacios de trabajo; la gestión y distribución de los recursos disponibles dentro y fuera de la institución; entre otras. Asimismo, el acompañamiento, asesoramiento, capacitación que el equipo directivo brinde a los docentes, generará un clima de trabajo colaborativo, confianza y motivación para alcanzar los objetivos propuestos y hacer que el aprendizaje de capacidades

1. Se sigue la línea del Diseño Curricular: “En relación al sexismo del lenguaje, en esta edición –y con el único ánimo de facilitar la lectura–, se utilizó un criterio exclusivamente lingüístico-gramatical en la escritura. Se apeló al uso del masculino que, en español, es un género no marcado, dado que posee un valor de uso genérico que designa a todos los elementos de una clase. En esta línea, se desestimó la incorporación de cláusulas coordinadas –niñas y niños– a fin de evitar que las mismas se vuelvan artificiosas ya que conllevan desdoblamiento en varios elementos de la oración: “las niñas y los niños fueron entrevistadas y entrevistados por los conductores y las conductoras del programa de televisión”. Se descartó, asimismo, la utilización de las barras “os/as” por tratarse de un recurso característico de ámbitos administrativos o burocráticos.” En los principios organizadores del D.C. de la Provincia de Buenos Aires (2017).

relevantes y saberes prioritarios suceda. (Marco Nacional de los Aprendizajes, 2017:10)

El director, como líder pedagógico, es el sujeto clave y decisivo para conducir este proyecto. Gestionar implica hacer una reflexión crítica de la cultura institucional, analizando su historicidad y mandatos fundacionales, en función de intervenir para transformar las prácticas instituidas, desde un modelo de gestión que se posicione en la perspectiva de derechos, de inclusión y con una fuerte impronta desde lo curricular.

La gestión directiva tiene como meta propiciar la funcionalidad de los propósitos pedagógicos, la estructura organizacional y la calidad de los vínculos, conduciendo la institución desde un posicionamiento que implica:

Compromiso como base de cualquier acuerdo; sentido de la urgencia, para la valoración del tiempo focalizado en el aprendizaje y la enseñanza; sentido de la posibilidad, partiendo de la premisa irrenunciable de que todos los alumnos puedan aprender; autoridad pedagógica, siendo referente para los docentes, padres y alumnos; escucha atenta a maestros, familias y niños; y entusiasmo y pasión por el trabajo que realiza impactando en todos los miembros de la comunidad educativa.

La gestión directiva tiene como responsabilidad ineludible, trabajar en la formación de niños del y para el siglo XXI, promoviendo una nueva visión de la escuela primaria y prácticas de enseñanza innovadoras acordes a estos tiempos.

Notas de un buen director

Es un buen director aquel que gestiona una escuela activa, dinámica y abierta a distintas experiencias de aprendizajes, flexibilizando formatos escolares y trabajando en aulas heterogéneas, en función de proyectos institucionales y áulicos, dentro del establecimiento como en otros espacios sociales.

Un buen director es aquel que anima a docentes y alumnos al desafío de enseñar y aprender, haciendo de la cotidianidad escolar, una posibilidad para fortalecer los aprendizajes significativos de todos.

Un buen director es aquel que promueve la participación en el proyecto institucional, anima e incentiva la creatividad e innovación en proyectos pedagógicos, asesorando y acompañando tanto el proceso como las producciones finales.

Promueve la reflexión individual y colectiva desde la evaluación de las prácticas docentes, en función de la mejora y transformación educativas.

Es exigente, primero consigo mismo y con todo el personal, como garantes del derecho de aprender siendo representantes del estado en la escuela.

Un buen director es aquel que organiza y ordena la institución, desde la normativa vigente. Comunica claramente, simplificando la tarea y anticipando posibles problemáticas.

Un buen director es aquel que conforma equipos de trabajo que involucren a todos los sujetos de la comunidad educativa, generando vínculos positivos y acuerdos consensuados que potencien los proyectos pedagógicos de la institución, fomentando la autonomía de docentes y estudiantes.

Se compromete, interviene y orienta en las situaciones de conflictos, capitalizando las mismas como instancias de aprendizaje y de enseñanza para todos, desde los ejes de la Educación Sexual Integral. Un equipo directivo y docente formado desde esta perspectiva, interviene en las situaciones que irrumpen la vida cotidiana de las escuelas, posicionado con herramientas conceptuales claras y con objetivos pedagógicos que impacten en las subjetividades y generen transformaciones reales.

Un buen director procura generar las mejores condiciones para la convivencia institucional y favorece la construcción de prácticas de cuidado de los alumnos, atendiendo la expresión del conflicto social en la escuela y la vulneración de derechos de los niños y niñas, construyendo estrategias consensuadas e intervenciones con otros desde la corresponsabilidad.

Un buen director es el que gestiona incentivando la participación real de toda la comunidad educativa, construyendo sentido de pertenencia a la institución.

Un buen director es aquel que se actualiza permanentemente y construye con su equipo docente una nueva matriz de aprendizaje basada en el conocimiento tecnológico, que favorezca la producción de conocimiento y autonomía de sus alumnos.

Un buen director es aquel que rescata el deseo y la curiosidad como motivadores del aprendizaje, transformando la enseñanza a través de proyectos con sentido.

Un buen director es aquel que propicia un trabajo sostenido con las familias, promoviendo la participación en actividades diversas, propuestas pedagógicas, actos escolares, Cooperadora escolar, entre otras. Promueve la fluida comunicación familia - escuela, informando periódicamente sobre los procesos de aprendizaje de sus hijos, orientando, escuchando y acompañando a aquellas que así lo requieran.

Un buen directivo tiene que saber canalizar las emociones de las personas que lo rodean, dirigiéndolas hacia el logro de los objetivos de la escuela. Es aquel que gestiona desde el buen trato, cordialidad y respeto, generando en todos y cada uno, disposición y gusto de habitar y mejorar la escuela.

Un buen director, esencialmente, es quien busca generar las condiciones para que todos los niños aprendan.

El accionar en la gestión del director

El Estatuto del Docente Ley 10.579 y sus Decretos Reglamentarios, el Decreto 2299/12 (Reglamento General de las instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires) y la Resolución 1057/14 (Régimen Académico), encuadran claramente las obligaciones y derechos de los equipos de conducción.

Desde la Dirección de Educación Primaria, se retoman y se delinean algunas de las muchas acciones que realiza el Director, en relación con el perfil que se espera para conducir y gestionar las escuelas primarias de la Provincia de Buenos Aires. Cabe aclarar que las mismas no siguen un orden de importancia, y que todas en su conjunto resultan significativas en la gestión institucional.

En relación a su equipo de conducción

- Conocer la normativa vigente, para dar encuadre a su accionar.
- Elaborar junto a toda la comunidad educativa el Proyecto Institucional que de cuenta de los intereses, necesidades y problemáticas de su escuela.
 - Elaborar el Proyecto Educativo de Supervisión, teniendo en cuenta los lineamientos del Nivel Primario.
 - Elaborar la Agenda del equipo directivo, dando relevancia la dimensión pedagógica de su función.
 - Generar reuniones con el equipo de conducción, a los efectos de acordar criterios respecto de la direccionalidad de la escuela, priorizando la concreción del Proyecto Institucional.
 - Asesorar respecto de la importancia de los estados administrativos, para garantizar el funcionamiento institucional.
 - Dar lectura, análisis y evaluación de los datos que brindan los indicadores que se solicitan en los distintos relevamientos pautados por el Calendario de Actividades Docente: matrícula inicial al 15/3, relevamiento anual al 30/4 y matrícula final, repitencia, sobreedad, egreso, reingreso, entre otros.
 - Establecer en reuniones con los Equipos Directivos de los Niveles (Inicial – Secundaria) y Modalidades de Educación Especial y PC y PS, previo al inicio del ciclo lectivo, acuerdos didácticos a desarrollar y en el marco de la articulación.
 - Trabajar colaborativamente con el Maestro Secretario con el propósito de analizar los distintos estados administrativos: Registro de asistencia y calificación de alumnos, cuaderno de seguimiento de ausentismo, relevamientos solicitados por los Inspectores de Enseñanza, Planillas de Nivel de Desempeño PIC, SIC y TIC, vinculando con los resultados de la Evaluación Aprender.
 - Gestionar la mejor manera de viabilizar la comunicación para que toda información llegue a sus destinatarios: cuaderno de comunicados entre las familias y la escuela, el uso de cuadernos de actas para realizar instructivos con el propósito de asesorar a los docentes en cuestiones pedagógicas y normativas, carteleras informativas actualizadas para docentes, alumnos y padres, entre otros.
 - Promover redes interinstitucionales con una base de datos dinámica y actualizada.
 - Participar de las propuestas que desarrollan la Dirección General de Cultura y Educación (Red de escuela, Feria de Ciencias y tecnologías, Plan de Robótica, etc).
 - Gestionar la organización a torno al cronograma de las actividades del calendario docente: Matrícula, boletines, entrega de planillas de PIC, SIC Y TIC, relevamientos, actos escolares, etc.
 - Incluir al personal auxiliar como parte del proyecto educativo, aportando desde sus intervenciones y vínculos.
 - Brindar asesoramiento sobre cómo proceder ante accidentes escolares y ante situaciones de conflictos de acuerdo al encuadre normativo.
 - Asesorar al equipo docente sobre las salidas educativas, actividades a desarrollar antes, durante y después de acuerdo al marco normativo.

- Gestionar las problemáticas y necesidades derivadas de las condiciones edilicias del establecimiento.
- Convocar a la realización de reuniones de inicio lectivo y final, así como también cada vez que haya situaciones que lo requieran.
- Asumir la responsabilidad sobre el patrimonio de la institución (uso, cuidado y conservación) y de la confección y actualización del respectivo inventario.
- Atender los aspectos administrativos y comunicaciones derivadas de la aplicación del Plan de Prevención del Riesgo.

En relación a su equipo docente

- Conocer la normativa vigente para dar encuadre a su accionar.
- Supervisar las prácticas pedagógicas, a través de la observación de clases, brindando las orientaciones pertinentes a efectos de garantizar trayectorias escolares continuas, completas y de calidad.
- Armar junto al maestro secretario y al equipo docente la caja horaria para cada año.
- Promover la participación en los distintos planes y propuestas emanadas de la D.G.C y E.
- Promover buenas experiencias pedagógicas que impacten institucionalmente, tanto en el presente como en el futuro.
- Continuar y/o reformular los proyectos que hayan impactado exitosamente en las trayectorias escolares de los alumnos.
- Convocar y sistematizar las REEB, con el propósito de unificar criterios, establecer acuerdos en términos de corresponsabilidad y estrategias de intervención conjunta ante situaciones de alumnos con vulnerabilidad educativa.
- Garantizar la efectivización, la anticipación y profundización de la enseñanza, periodo extendido de enseñanza y continuidad pedagógica.
- Conducir y consensuar la construcción conjunta del proyecto de evaluación institucional y proyectos de evaluación áulicos (criterios, instrumentos, rúbricas) con los docentes, orientando la puesta en práctica y el análisis de los resultados para la mejora educativa.
- Incentivar a los docentes a planificar propuestas innovadoras que produzcan aprendizajes significativos en los alumnos, propiciando aulas inclusivas, recurriendo a la implementación de las TICs.
- Asesorar y asistir a los docentes en la convocatoria, planificación y ejecución de las reuniones con los padres y responsables.
- Asesorar al equipo docente sobre las previsiones didácticas y sobre la importancia de la planificación pedagógica, como herramienta de trabajo fundamental, en concordancia con prescripciones explicitadas en el Diseño Curricular Jurisdiccional.
- Orientar en la elaboración de secuencias y proyectos didácticas, promoviendo experiencias pedagógicas de aprendizajes basados en proyectos (A.B.P.) desde áreas integradas.
- Asesorar en el armado de parejas pedagógicas, formatos y agrupamientos flexibles, acompañando los procesos.

- Orientar y trabajar en forma mancomunada con los distintos integrantes del equipo docente, EOE, Maestro Bibliotecario, profesores especiales en proyectos y propuestas innovadoras.

- Trabajo en conjunto con Equipo de Orientación Escolar: seguimiento de trayectorias educativas, seguimiento de propuestas de inclusión en articulación con Educación Especial, y con los Niveles Inicial y Secundario, abordaje y seguimiento de las situaciones de conflicto.

- Garantizar la concreción de las trayectorias educativas continuas a partir los proyectos de articulación con el nivel inicial y el nivel secundario.

- Establecer reuniones con los equipos de las Escuelas de Educación Especial, con el propósito de habilitar acuerdos, seguimiento y evaluación en las Propuestas de inclusión.

- Garantizar que se efectivice la enseñanza de Educación Sexual Integral en torno a los N.A.P.

- Armado de plan de prevención de riesgo y el plan de evacuación, realizando periódicamente simulacros.

En relación a las familias y comunidad

- Propiciar la participación de las familias en el proceso de aprendizaje de sus hijos, generando espacios institucionales a tal efecto.

- Asesorar a las cooperadoras escolares para satisfacer las distintas necesidades y demandas de la comunidad educativa.

- Participar en trabajo en red con organizaciones sociales, fundaciones y ONG.

- Elaborar diagnósticos de interés y necesidades de la comunidad conjuntamente con el equipo de conducción y el EOE para ser incluidos en la elaboración del Proyecto institucional.

Una institución progresa de acuerdo a la gestión que la lidere

No se puede accionar sobre lo desconocido, por lo cual la observación y el diagnóstico institucional son prioritarios. Del análisis y evaluación de los datos relevados por los instrumentos construidos para tal fin, se recaba información actual, precisa y consistente de la realidad de la escuela, con el propósito de redefinir acciones y generar nuevos proyectos.

Gestionar por proyectos posibilita visibilizar diversas problemáticas, necesidades e intereses desde la pregunta, y la búsqueda de intervenciones aún no pensadas, no exploradas que impacten en la mejora de la temática que preocupa, desde un todo que le da sentido y desde un equipo de trabajo que acompaña.

El director, como líder pedagógico, de la comunidad educativa favorecerá desde una posición de diálogo y de mejora, la construcción de proyectos pedagógicos compartidos, enmarcados en el Proyecto Institucional (P.I.) y supervisados desde el plan de acción que llevará adelante en su Proyecto Educativo de Supervisión (P.E.S.). La dimensión pedagógica atraviesa la gestión del director, y es por lo tanto imposterizable la supervisión como una de las funciones por excelencia del director.

El Proyecto Educativo de Supervisión es una herramienta de gestión que brinda coherencia y unidad a las acciones, siendo el director el responsable de diseñarlo junto con su equipo de conducción.

La relación que establece el equipo directivo con el equipo docente, debe considerarse desde un acompañamiento que permita desplegar una mirada reflexiva sobre sus propias prácticas. Revisar paradigmas, supuestos, encuadres, teorías implícitas permite descubrir caminos alternativos de intervención, diseñando experiencias innovadoras que generen transformaciones reales, a corto y a largo plazo.

La tarea del director no es exclusivamente supervisar, dar información o asesoramiento de manera aislada en la vida institucional, sino que es ayudar a pensar y a hacer. Es necesario que el director genere y habilite los espacios y los tiempos para socializar, construir y compartir una visión institucional. Recuperar las buenas experiencias, las preguntas, los conflictos, las dudas, etc., permite construir entre todos la memoria didáctica de la institución y nuevos y mejores proyectos tendientes a mejorar los resultados de los aprendizajes.

El director como sujeto clave en la construcción del Proyecto Institucional

Gestionar por proyectos tiene como propósito desnaturalizar la realidad escolar y problematizarla desde la pregunta y la reflexión para intentar su mejora. La construcción del Proyecto Institucional supone pensar con otros y trabajar en equipo para abordar las diversas temáticas que se presentan en la escuela y que requieren ser abordadas. El proyecto institucional otorga sentido a las acciones que cada uno realiza y se plasma en la cotidianeidad escolar. No se trata de un documento escrito que planifique el año escolar, sino que contribuye a la construcción de la propia identidad institucional. El proyecto institucional, a su vez, aborda las diversas temáticas, los intereses, necesidades, dificultades y obstáculos en función de más y mejores aprendizajes para todos los alumnos.

El director se constituye como agente clave en la conducción y liderazgo de este proceso. Deberá, además, impulsar y acompañar el diseño de proyectos pedagógicos específicos.

¿Cómo se construye un proyecto?

Si bien existen numerosos modelos para construir proyectos, se acuerdan determinadas pautas que deberían considerarse para la elaboración de proyectos en una institución.

a) Diagnóstico: Supone la identificación de problemas, necesidades o intereses vinculados con los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto específico en la institución escolar de referencia (Res. 1057/14). En esta instancia se pretende detallar la situación a partir de datos cuantitativos y cualitativos surgidos de diferentes instrumentos o fuentes, y de las características de la institución que encuadran la misma.

b) Fundamentación: Se trata de justificar el porqué del proyecto en relación con la mejora de los resultados de los aprendizajes de los alumnos y el para qué

del proyecto acompañado de bibliografía que la sustente, y la normativa que lo enmarca. Se especifica la situación de inicio y los alcances esperados.

c) Propósitos y Objetivos: Contempla la definición del sentido y lo que se desea lograr. Tienen que ser definidos, claros, precisos y cuantificables.

d) Equipo responsable: Define los miembros de la comunidad educativa que participarán y serán responsables individual y colectivamente de llevar adelante cada instancia del proyecto.

e) Acciones y estrategias: Detalla cómo y con qué acciones se va a concretar el proyecto. Este ítem debe ser coordinado con los puntos d y f, señalando los responsables para las distintas actividades, determinando una secuencia y cronograma de las acciones previstas.

f) Cronograma de acciones: Se trata de pautar el tiempo en función de organizar las actividades en un orden secuenciado y progresivo (ejemplo: Diagrama de Gantt).

g) Evaluación: Se establecen los criterios, indicadores e instrumentos con plazos de implementación prefijados. Se considera necesaria la evaluación como instancia formativa (durante el proceso para ajustar la propuesta), así como la instancia de evaluación sumativa (al finalizar como instancia de aprendizaje e insumo para nuevas propuestas).

h) Contenidos: Para el caso de los proyectos de enseñanza se requiere nominalizar contenidos que se profundizarán y jerarquizarán.

i) Recursos: Se define los recursos humanos y materiales que requiere el proyecto para su ejecución.

j) Producción final: En el caso particular de los proyectos de enseñanza, será la visibilización del proceso realizado. En ocasiones se trata de una síntesis, en otras se presenta como una muestra de algún aspecto abordado, siendo diversas las modalidades de esta producción. Su presentación tiene como propósito la comunicación, socialización e impacto en la comunidad educativa.

k) Tiempo: Se ordena y secuencia el proyecto, determinando el tiempo de su realización.

m) Bibliografía: Contiene el detalle de los marcos teóricos y normativos utilizados para la realización del proyecto.

El proyecto y su escritura son herramientas de trabajo que ordenan la intervención y los cambios que queremos producir. En el momento de la puesta en marcha del proyecto, todo lo planificado se concreta en pos de lograr los objetivos. Durante el desarrollo del mismo pueden surgir situaciones diversas, obstáculos, posibles conflictos, facilitadores, imprevistos, etc. El ajuste constante será una tarea fundamental del equipo responsable.

Se sugiere la realización de estos registros, anotaciones, etc. en función de que permita una posterior lectura y sean insumos para nuevos proyectos posibles. Pensar en clave de proyecto supone abordar los problemas, necesidades e intereses de la institución en tanto pregunta que se traduzca como desafío y apertura a nuevas intervenciones hasta entonces inadvertidas e impensadas.

Un buen director será el generador y conductor de estos procesos, que sin duda impactarán en la calidad educativa de su escuela y en el desarrollo de su comunidad.

El director no está sólo, ni puede en soledad llevar adelante la realización del proyecto de la institución. Necesita de un equipo de trabajo. Este será sin duda heterogéneo, versátil, donde cada integrante pueda aportar ideas que superen el disenso y las individualidades. La tarea compartida, la organización y la complementariedad entre sus miembros es lo que diferencia un conjunto de personas de un equipo de trabajo. El desafío para el director será liderar estos equipos de trabajo para construir la mejor educación para nuestros niños.

