

**ROL DEL EQUIPO DIRECTIVO:
HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN**

**DOCUMENTO DE TRABAJO ELABORADO POR
DIRECTIVOS DE ESCUELAS PRIMARIAS DE
LA CIUDAD DE ROSARIO
IRICE - CONICET - UNR**

<i>ALMAGRO PAZ</i>	<i>Beatriz</i>
<i>COSTA</i>	<i>Stella</i>
<i>COLOMBO</i>	<i>Elda</i>
<i>D'AMATO</i>	<i>Nélida</i>
<i>DÍAZ</i>	<i>Lydia</i>
<i>KAISER</i>	<i>Silvia</i>
<i>MERLO</i>	<i>Sara</i>
<i>PERLO</i>	<i>Claudia</i>
<i>RODRÍGUEZ</i>	<i>Angélica</i>
<i>SAGASTIZABAL</i>	<i>Ma. de los Angeles</i>
<i>TAURISANO</i>	<i>Olga</i>
<i>VITALE</i>	<i>Lidia</i>

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

ASPECTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

ESTADO ACTUAL

OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN:
PROPUESTAS ALTERNATIVAS

REFLEXIONES FINALES

BIBLIOGRAFÍA

A MANERA DE PRESENTACIÓN

Existen dos modalidades bien diferenciadas, y yo diría contrapuestas, de cómo encarar la capacitación y el perfeccionamiento de docentes en actividad. La forma más tradicional es el clásico curso de perfeccionamiento a cargo de un experto (las más de las veces sin experiencia docente en el nivel de los destinatarios), que "vuelca" abundante información, a menudo actualizada pero descontextualizada. Una segunda forma plantea la conveniencia de partir del análisis de la propia práctica profesional, a cargo de los protagonistas, incorporando el saber experto como herramienta esclarecedora de ésta. No se trata de una mera diferencia estratégica. Detrás de esta dualidad se esconden, entre otras cosas, diferencias epistemológicas sobre qué es el conocimiento y cuál es su relación con la realidad.

En el plano específico de la formación para la gestión directiva, cuestión tan reiterada en la actualidad, esta opción es aún más pertinente. La alternativa es distribuir indiscriminadamente paquetes prefabricados de información académica sobre "management" educativo, o convocar a que los propios interesados realicen un autoexamen de la cuestión y de sí mismos, proponiéndose como meta el mejoramiento de su práctica directiva.

Los psicólogos sabemos bien que, cuando se trata de producir auténticos cambios en el comportamiento, los consejos y demás racionalizaciones "desde fuera" de poco sirven. Sólo lo que el sujeto asume e incorpora internamente es realmente eficaz.

Precisamente, es esto lo que siento ha ocurrido con este entusiasta grupo de directores y vicedirectores que, como parte de un proyecto de investigación-acción dirigido por la Lic. Ma. de los Ángeles Sagastizabal, decidió libremente reexaminar su propia práctica con el fin de mejorarla. No fue un mero intercambio de ideas o discusión en el vacío. La teoría (o saber experto, si se desea) jugó un papel preponderante, sólo que indisolublemente unida al análisis de la realidad que diariamente les toca vivir a los protagonistas.

Si de realidad se trata, el presente trabajo es la prueba manifiesta de los logros obtenidos. Creo que lo realizado es una bella muestra de investigación participante, tantas veces declamada pero pocas veces lograda con la seriedad, el compromiso, el pluralismo y el nivel motivacional que demostraron los actores. En este sentido es un ejemplo paradigmático de unión de teoría y práctica, tan difícil de lograr en los contextos educativos.

N.D.Roselli
Director del IRICE

INTRODUCCIÓN

El trabajo que presentamos a continuación es el producto de una tarea de formación realizada con un grupo de directivos de escuelas primarias de la ciudad en el Instituto Rosario de investigaciones en Ciencias de la educación. Este curso acerca **"Rol del equipo directivo: Herramientas para la gestión escolar"** se extendió a lo largo de siete encuentros con un total de 20 horas de trabajo. La tarea de capacitación estuvo a cargo de la Licenciada en Ciencias de la Educación Claudia Liliana Perlo y fue realizada en el marco de la investigación. "La diversidad cultural en el sistema educativo" a cargo de la investigadora María de los Ángeles Sagastizabal. Este perfeccionamiento estaba previsto para los directores que se desempeñan en escuelas urbano-marginales y/o con minorías étnicas, de la ciudad de Rosario, las cuales participan en la investigación operativa acerca de la distancia cultural y el fracaso escolar que se encuentra en desarrollo.

En el curso se empleó una metodología que permitiera partir de los conocimientos de los directivos acerca de su práctica para abordar la teoría de la gestión directiva. Por lo tanto en el mismo se utilizaron diferentes modalidades, privilegiando aquellas que facilitarían la participación e intercambio de ideas y experiencias, a la vez que se realizaron breves exposiciones teóricas para la introducción de los temas. Las mesas de trabajo propiciaron la constitución de grupos de discusión, puestas en común, búsqueda bibliográfica, elaboración de propuestas y producción de un documento final, acordado como tarea de evaluación.

De los 23 participantes, 16 presentaron trabajos, distribuidos en cinco grupos, donde se integraron los equipos directivos de las distintas escuelas.

Grupo 1: María del Carmen Fili, Olga Simeone y Libertad Soria.

Grupo 2: Sara Merlo, Olga Taurisano y Nélide D'Amato.

Grupo 3: Lydia Díaz, Stella Costa, Angélica Rodríguez y Lidia Vitale.

Grupo 4: Beatriz Almagro Paz, Elda Colombo y Silvia Kaiser.

Grupo 5: Zulma Caballero, Liliana Bonifacio y Rubén Moine.

La producción de este trabajo final tuvo diferentes instancias de elaboración en las que se integraron los cinco trabajos presentados.

La versión final se redactó sobre la lectura, crítica, discusión y re elaboración de ese primer material. En esta última fase participaron Beatriz Almagro Paz, Stella Costa, Elda Colombo, D'Amato Nélide, Lydia Díaz, Silvia Kaiser, Sara Merlo, Claudia Perlo, Angélica Rodríguez, María de los Ángeles Sagastizabal, Olga Taurisano y Lidia Vitale. La coordinación estuvo a cargo de Claudia Perlo y María de los Ángeles Sagastizabal.

Las ilustraciones que aparecen en el texto, sobre idea y bosquejo original de Elda Colombo, fueron dibujadas en su versión final por Quique Fenner, como también el diseño de tapa, agradecemos muy especialmente su colaboración.

La elaboración de este documento tuvo por objetivo entre otros, crear un espacio propio de discusión, reflexión y producción de los equipos directivos, y avanzar hacia un discurso común que los identificara profesionalmente.

La importancia de esta publicación y al propio tiempo una característica original reside en el desarrollo de una temática educativa abordada por sus propios actores.

En este trabajo se presenta, en primer lugar, un marco teórico general del estado de esta cuestión, en segundo término, se elabora un diagnóstico actual de las necesidades y limitaciones en el ejercicio del rol directivo y en función de éste, propuestas alternativas para optimizar la gestión. El documento termina con apreciaciones y conclusiones acerca del tema tratado.

Los distintos ítems que conforman este escrito, especialmente el diagnóstico y las propuestas elaboradas a partir de él, se refieren a la situación existente en el momento de su formulación, pues si bien estamos viviendo en el campo educativo un momento de cambio por la sanción de la Ley Federal de Educación, ésta, de acuerdo a lo previsto, todavía no está plenamente aplicada en el ámbito provincial. Consideramos que gran parte de lo propuesto continuará vigente aún después de su aplicación regional o bien estas demandas y sugerencias podrán contribuir a orientar los cambios para optimizar su implementación.

La finalidad de este trabajo ha sido, además, la de contribuir a la profesionalización de la tarea de la enseñanza en el nivel directivo, tantas veces relegada.

Cotidianamente ejercemos variadas tareas y ocupaciones, muchas de ellas no son profesiones, ni requieren de una atención profesional. Pero la tarea de enseñar y específicamente la tarea de dirigir una institución, significan mucho más que una ocupación (conjunto de tareas), requieren de un profesional para su desempeño. Dicho profesional debería contar con una formación específica de cierto nivel académico y con una remuneración económica acorde que le otorgue prestigio, autonomía, éxito personal y reconocimiento social de su función en la sociedad.

Entre otros factores de desprofesionalización de la tarea docente Paredes de Meaños señala la "falta de tiempo para la reflexión, la discusión y la observación técnico-pedagógicas y una incertidumbre sobre el valor de su tarea". Justamente el curso realizado en IRICE y la elaboración del presente material creó el espacio necesario para reflexionar, discutir y observar y revalorizar la tarea directiva.

Finalmente queremos agradecer la apreciación que sobre este trabajo han aportado Delia P. Egea, Lucía Corallo de Sobreville, Carmen A. Traverso y Norberto J. Villata quienes fueron consultados como lectores externos por su conocimiento y actuación en el sistema educativo.

**ASPECTOS TEÓRICOS
DE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

"...La función directiva es tan antigua como la sociedad misma, porque responde a una necesidad básica de dicha sociedad..."

"...Ni las pirámides egipcias ni tampoco las catedrales góticas fueron edificadas por masas sin líderes, y las expediciones de la Edad Moderna hubieran sido tan imposibles sin management, como la construcción de la muralla china..."¹

Toda organización, prescindiendo de su tamaño, precisa de una dirección que se proponga alcanzar unas metas comunes a todos sus miembros.

La figura de la dirección escolar surge como respuesta a una necesidad organizativa y supervisora de la micro estructura del sistema educativo.

El sistema educativo formal ha previsto la formación del niño, del adolescente y del adulto como así también los recursos humanos necesarios para impartir dicha formación, pero ha descuidado, al menos de manera formal, nada menos que la formación de los agentes que conducen las instituciones escolares a través de gestiones directivas, los directores y supervisores del sistema que debieran garantizar la calidad de la formación impartida. Es decir hablar de la capacitación de los equipos directivos hoy en día en boga, implica algo más que reformarse o perfeccionarse, implica realizar una tarea de formación de grado con la que el directivo debiera contar. Ahora bien ¿cuáles son los conocimientos con los que debería contar un directivo para saber conducir una institución escolar?

"... Todo un debate puede desarrollarse alrededor de los saberes necesarios. Cada uno de nosotros podría ofrecer un ejemplo de excelentes conductores de instituciones educativas que no solamente no recibieron formación específica sino que nunca han tenido contacto con las teorías de la gestión. ¿Podríamos decir, entonces, que saber gestionar resulta de una especie de "don" personal, innato? Indudablemente ciertas características personales parecen alcanzar, a veces, para "dirigir" o "supervisar" exitosamente. Sin embargo también tenemos presente ocasiones o instituciones, en las que no fue suficiente el "sentido común", o el "carisma", ejemplos en los que no alcanzaron el "voluntarismo", la "energía personal" o las "buenas intenciones", para que la escuela ofreciera un servicio de calidad. Para estos casos de "insuficiencia" o "fracaso" de las características personales muchos dirán que ciertos errores hubieran podido evitarse si el conductor de la institución "hubiera sabido". Volvamos entonces a la pregunta: "¿Qué hay que saber?..."²

A la pregunta ¿qué es lo que hay que saber? cualquier pedagogo actualizado nos respondería: gestionar. Ahora bien ¿qué significa gestión? Según el diccionario de la Real Academia Española, gestión significa la acción y efecto de administrar. Los avances en el

¹Riedron, Wolfgang (1981). *Técnicas de dirección*. Madrid, citado por Ciscar/Uria, en Organización escolar y acción directiva, Narcea, 1988.

²Extraído de *Las Instituciones Educativas Cara y Ceca*. Elementos para su comprensión. Frigerio, Poggi, Tiramonti, Troquel, 1992.

estudio de la administración como tal, no se han desarrollado a partir de lo escolar sino en el campo empresarial.

Las ciencias de la gestión o de la administración se remontan a fines de siglo pasado (Wilson, 1887), y primeras décadas de este siglo, más especialmente entre 1910 a 1935, época que se denominó "el período de la Gerencia Científica" a ese momento Taylor, (1911) y Fayol (1916) aplicaron dichos principios a la industria.

Entre esos principios se encontraban la distribución y delegación de tareas, la coordinación y ordenamiento de la actividad, la formulación de objetivos, el trabajo en línea de producción, entre otros.

Tales principios se extendieron hacia otros aspectos de la estructura social, entre ellos, el sistema educativo. Alrededor de la década del '60 cuando la macro y la micro planificación educativa cobran auge, es que comienza a escuchar más asiduamente a hablar sobre organización y administración escolar.

Hoy día, en los '90, retomamos esta temática a través del concepto de gestión y más específicamente gestión directiva.

La ciencia de la gestión se nutre de la reflexión de varias ciencias psicología, sociología, administración, economía, antropología, etc.; pero muchas de esas teorías no dan cuenta de manera específica de la complejidad de la gestión educativa.

La gestión educativa debe articular dos tipos de saberes: las teorías de la organización, administración y gestión institucional, y los saberes pedagógico-didácticos. Ambos saberes integrados pueden ofrecernos elementos para asegurar una gestión curricular eficaz.

La gestión institucional teniendo como eje organizacional el currículum no ha formado parte de los contenidos en la formación docente. Lo que equivale a decir que el sistema educativo fuerza a los docentes a desempeñarse en un rol para el cual no ha sido capacitado. Es en este sentido que la teoría de la gestión directiva en educación se ha convertido para quienes estamos en el sistema educativo en objeto de atención y estudio.

En la actualidad la gestión directiva enfrenta los problemas de una institución compleja: la escuela.

Etimológicamente **escuela** es un vocablo derivado del griego *schole* que significa descanso, vocación, ocio, tiempo libre, el vocablo latino *schola* significa ocio consagrado al estudio, lugar en el que se enseña.

La evolución del concepto ha alejado en gran medida a la escuela actual de aquellos conceptos a la vez que la sociedad misma ha complejizado la función que tenía primariamente:

Al respecto Frigerio (1995) expresa:

"... Lugar de despliegue de proyectos políticos sociales y de destinos individuales, espacio intermediario entre lo privado y lo público, articuladoras de teorías y prácticas; productoras de multiculturalidad, las instituciones educativas deben entenderse como instituciones complejas..."³

³Frigerio, Graciela (comp.) *De aquí y de allá*. Textos sobre la institución educativa y su dirección. Buenos Aires, Kapelusz, 1995.

En la escuela se entrecruzan una multiplicidad de variables difíciles de controlar. Algunas porque no corresponden a la especificidad de dicha institución y otras por no contar con los conocimientos técnicos específicos.

La escuela debería recuperar su tarea específica, la enseñanza, a través de la reestructuración de roles y tareas de sus propios actores.

La función social de la escuela debe centrarse en la distribución del conocimiento significativo para la sociedad. Si bien la sociedad misma distribuye por diferentes canales saberes diversos, es la escuela la institución responsable de la apropiación adecuada de los mismos por parte del sujeto.

En este marco institucional de la escuela, el equipo directivo debe ocupar el lugar de autoridad y de conducción, pero también debe ser propulsor, consultor, asesor, orientador, a la vez que garante, del cumplimiento de los fines de la institución y el nivel de sus resultados.

Una escuela organizada es fruto de una dirección organizada.

J. H. Farley (1983) expresa que las características de los mejores directores son:

1. Sentido de su misión: compenetrado con lo educativo y con la institución que dirige.

2. Capacidad de liderazgo: creativo, emprendedor y dedicado a su misión se involucra y actúa como miembro activo de la comunidad.

3. Altas expectativas sobre docentes y alumnos: cree que ambos poseen suficiente capacidad para alcanzar altos rendimientos. Los apoya y alienta permanentemente.

4. Controla permanentemente el progreso escolar: lo evalúa en función de los objetivos propuestos, usando diversos medios para ello.

5. Crea un clima de trabajo favorable: establece un clima cálido de trabajo, apoyo, orden y trabajo, sin ser rígido ni opresivo.

6. Crea permanentes oportunidades de aprendizaje: Promueve un adecuado uso del tiempo, organiza sistemas alternativos de aprendizaje (por ejemplo enseñanza individualizada, grupal, etc.), cuida permanentemente la currícula escolar.

7. Involucra a los padres: asocia a los padres como sostén, apoyo y evaluación de la tarea escolar."⁴

De acuerdo a como desempeñe su rol, se producen distintos tipos de acción directiva. Según Gómez Dacall y tomando como indicadores de la acción directiva:

- El grado de diferencia funcional del directivo.
- El grado de participación de los dirigidos en la Dirección.

⁴Farley, J. R. Some characteristic of leader in efective school, en revista La Obra, Amsec - Educ.1994.

- La consideración del directivo a la actividad y persona de los dirigidos.

Se diferencian cuatro tipos de acción directiva:

1. AUTOCRÁTICO:

- Diferencia funcional: máxima
- Participación: mínima
- Consideración: mínima

2. DEMOCRÁTICO:

- Diferencia funcional: mínima
- Participación: máxima
- Consideración: máxima

3. LAISSEZ-FAIRE

- Diferencia funcional: nula
- Participación: no reglada
- Consideración: no manifiesta

4. EQUILIBRADO

- Diferencia funcional: en función de la situación.
- Participación: en función de la situación.
- Consideración: máxima⁵

La Dirección escolar ocupa un puesto intermedio entre las instancias macropolíticas y las micropolíticas. En relación con esta posición se ha afectado de manera muy especial a los conceptos de liderazgo y estructura organizativa y a la relación de ambos con la administración educativa.

Es importante que la gestión de testimonio dé un contenido democrático en su organización. No bastará con aparecer como equipo directivo, sino ejercer la función directiva estableciendo acuerdos sobre las tareas de cada uno y permitiendo la participación. El director, quien reglamentariamente tiene la responsabilidad máxima del gobierno de la institución, debe ser además un animador de un "equipo de trabajo" que a su vez tiene que conducir a otros equipos de trabajo.

El responsable de todo equipo debe:

- Demostrar competencia respecto de la tarea, esto despierta la estima de los miembros del grupo.
- Ser capaz de adoptar actitudes en función de las circunstancias y tareas, es decir no ser rígido, sino racional y flexible.
- Ser directivo cuando la situación debe ser definida y consultivo cuando la situación debe ser elaborada en común y requiere la participación creativa de sus miembros.

La autoridad aparece como un elemento funcional de la organización. Se debe tener capacidad de liderazgo para combinar los saberes, competencias y capacidades de todos y cada uno para evitar la yuxtaposición de esfuerzos individuales.

En el proceso de gestión el equipo directivo deberá tener en cuenta, reflexionar y decidir acerca de:

- la planificación del proyecto institucional,
- la comunicación y el manejo de la información,
- las relaciones interpersonales en la institución,
- los conflictos, la negociación y concertación,

⁵Gómez Dacall, G. El centro escolar. Bases para una dirección científica de la empresa. Madrid, 1980. Citado por Ciscar/Uria en *Organización escolar y acción directiva*. Narcea, Madrid, 1988.

- la delegación de tareas,
- el proceso decisional,
- y las reuniones como herramientas de la gestión.

PROYECTO INSTITUCIONAL

Las teorías generales, en la medida en que sirven para todas las escuelas, no pueden explicar exactamente lo que pasa en ninguna.

Lo que hoy se plantea con el nuevo modelo educativo es que cada institución de manera expresa, establezca sus señas de identidad.

Partimos del supuesto de que en la escuela pública este perfil de identidad se elabora de manera democrática y participativa y toma su cuerpo a través del diálogo que busca consenso y confluencia de puntos de vista (en lo antropológico, lo sociológico, y lo político-ideológico) y de los intereses de cada uno de los docentes.

No hay que pretender acuerdos unánimes sino consenso y zonas de acuerdos mínimos para poder desarrollar una labor pedagógica lo más coherente posible.

Esta realidad nos manifiesta una escuela de transición donde los acuerdos giran entre lo instituido y lo instituyente y es necesario un director crítico, capaz de asumir un liderazgo positivo, llevando a la institución al logro de los objetivos propuestos. La gestión directiva es beneficiosamente productiva cuando los objetivos son claros, aceptables y alcanzables.

LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

En el desempeño de este liderazgo el director debe hacer uso de una de las funciones de la administración que es asegurar el flujo informativo para que llegue a todos los sectores y miembros de la institución.

Para ello será necesario construir canales de comunicación por los cuales hacer transitar la información.

Los nexos entre información, comunicación y poder han sido ampliamente estudiados por Crozier forman parte de la compleja red de relaciones informales que se tejen en toda institución, y tienen que ver no sólo con los deseos y aspiraciones íntimas de los individuos sino también con las estrategias que éstos desarrollan en el interior de las instituciones.

Con el buen empleo del flujo comunicativo se van generando distintos niveles de participación, entendiendo por participación el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público. En esta instancia, el director, o el equipo directivo, como animadores del proceso, lograrán suscitar colaboración para las tareas institucionales y construir un orden que tenga mayor posibilidad de efectivizarse. Al propio tiempo, que se distribuya el poder equitativamente, dando oportunidad a todos de ser escuchados, creando estrategias a fin de que el personal trabaje sin sobrecarga de tareas, fomentando en cada uno de los miembros sentimientos de pertenencia a la institución y sentando las bases a fin de que entre todos pauten las conductas del grupo para que estas normas sean bien acogidas.

LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN

El equipo directivo debe reconocer que esta interacción de las relaciones interpersonales, profesionales y sociales se da en una estructura jerárquica en la que están claramente diferenciadas las funciones y los roles, pero es esencial que se complementen. Por eso es necesario que las *relaciones humanas* se basen en:

- . respeto mutuo
- . honestidad
- . responsabilidad
- . idoneidad en el desempeño de sus funciones
- . solidaridad
- . tolerancia
- . comprensión
- . flexibilidad en el accionar
- . aceptación del error como punto de partida de futuros aciertos
- . comprensión basada en la empatía
- . afecto

y se logran en:

- . un espacio y un tiempo de reflexión
- . el diálogo sincero y productivo
- . encuentros de autoevaluación
- . las sugerencias positivas
- . la negociación de propuestas, de alternativas de solución

LOS CONFLICTOS

En toda organización humana se generan tensiones y conflictos, podríamos decir que el conflicto es inherente al funcionamiento de cualquier institución. Ahora, si bien son propios de la vida (personal, grupal e institucional) no debemos dejar su origen, desarrollo y elaboración librado al azar. Se puede promover un debate productivo para lograr **consenso**, garantizando los objetivos del proyecto institucional.

Se buscará que la gestión de los conflictos favorezca a la institución. Si bien no en todos los casos es posible o factible resolver los problemas o dificultades, se buscará tender a la elaboración del conflicto: el problema cuando puede resignificarse deja de obstaculizar la tarea y permite que la situación evolucione.

Si bien el conflicto puede no resolverse, se aprende a operar a pesar del mismo, porque el contexto se ha modificado.

El conflicto se elabora y se resuelve si se analizan los procesos de *construcción*, si se los plantea como problemas, si se plantean y negocian las soluciones, si se toman decisiones consensuadas. Se construyen así las situaciones de aprendizaje institucional. Todo esto permite anticipar y diseñar cursos de acción alternativos.

Cuando esta posibilidad de interacción tiene lugar, todos pueden aprender su propio rol y comprender las características del rol del otro y esto permite que se replanteen, constantemente, los vínculos que se generan dentro del sistema social educativo.

LA NEGOCIACIÓN Y LA CONCERTACIÓN

En todas las instituciones existen espacios "no normados" donde los actores hacen uso de su libertad y pueden desarrollarse comportamientos de cooperación y creatividad que se van regulando por medio de la **concertación** y las acciones se concertan a través de la **negociación**. Según Frigerio, Poggi, Tiramonti (1992):

"La negociación es la relación que apunta a neutralizar la oposición de intereses, a conciliar diferencias y divergencias mediante pactos y compromisos concertados y explicitados en la discusión, que permiten articular puntos de vista opuestos."

Para estos autores, el rol de conducción es un rol de mediación, ya que organiza la negociación en atención al cumplimiento del proyecto institucional.

En una situación de conflicto, la negociación es el arte de "lograr acuerdos satisfactorios" entre distintas partes para resolver los problemas. Los protagonistas se proponen buscar y encontrar juntos la solución a aquello que se les plantea como dificultad, ya que el modelo de gestión profesional tiene en cuenta que las personas tienen intereses.

LA DELEGACIÓN DE TAREAS

El equipo directivo debería plantearse si todas las tareas que tiene que ejecutar son de su exclusiva competencia o bien si es posible delegar algunas.

La delegación de tareas brinda la posibilidad de mejorar la tarea educativa a nivel personal (reconocimiento de competencias personales) e institucional (aprovechando una nueva dinámica en la institución).

Al delegar tareas el equipo directivo deberá:

- fijar cronograma.
- acordar claramente la tarea o función que delega.
- brindar toda la información y asesoramiento necesaria, pues la responsabilidad última sigue siendo del director.
- evaluar el cumplimiento de lo acordado.

Es importante señalar que cuando hablamos de delegación de tareas y de funciones, incluso de cierta autoridad, la responsabilidad última es competente al equipo directivo. Si pudiéramos delegar dicha responsabilidad, no hablaríamos de delegación, sino de tarea propia del otro.

EL PROCESO DECISIONAL

En el trabajo ya citado (Frigerio y otros; (1992), se señalan las distintas etapas del proceso decisional: la primera, la determinación del problema; la segunda, análisis de la situación, la tercera etapa, la definición de los objetivos y criterios de cada proceso decisional, la cuarta, el estudio de las soluciones alternativas, la quinta, la elección de una alternativa, la última etapa es la evaluación de la elección.

Hay dos tipos de toma de decisiones para llegar a la solución mas adecuada.

Las informales basadas en las experiencias, la intuición y el sentido común.

Las formales, basadas en las técnicas derivadas de la teoría de la decisión.

Estas últimas son las que pueden ayudar en la elaboración de cursos de acción en la conducción educativa.

La formulación de la teoría de la decisión presenta como condición la racionalidad del decisor.

Existen cuatro formas de tomar la decisión:

- sin consultar a nadie: los afectados por la medida reciben la información de la decisión tomada.
- la dirección escucha opiniones, pero toma las decisiones de acuerdo a su criterio, sin tener en cuenta lo escuchado.
- se piden opiniones y se intenta tenerlas en cuenta antes de tomar la decisión.
- se somete a votación.

Estas y otras formas del sistema de decisión, tienen relación directa con la estructura de la organización escolar.

Tanto en las más participativas como en las verticales es importante:

- aplicar el axioma de la "racionalidad".
- analizar la situación, escuchar, informarse antes de discutir.
- poner en claro que objetivos de la institución tienen prioridades en la decisión.
- basarse en una cantidad suficiente de elementos de juicio, para manejar diferentes alternativas.
- en un equipo directivo la decisión será fruto de una discusión en común.
- la decisión por consenso insume más tiempo y esfuerzo pero resulta más satisfactoria que la obtenida por votación o negociación.

LAS REUNIONES COMO HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN

Entendemos las reuniones de personal como una herramienta para hacer más eficaz la tarea directiva.

Es en las reuniones donde se ponen en juego los elementos y estrategias de interacción institucional que antes mencionamos: proyectos, información, comunicación, conflictos.

Es por ello que consideramos la preparación, realización y evaluación de cada reunión de suma importancia.

En la preparación de una reunión se deberá:

- . tener en claro sus objetivos.
- . seleccionar el tema a tratar.
- . determinar las personas que asistirán.
- . adecuar el lugar y los materiales.
- . convocar con suficiente antelación.
- . considerar la dinámica de trabajo.

Para su satisfactorio desarrollo deberán tenerse en cuenta:

- . puntualidad.
- . introducción.
- . delimitación y encuadre del tema.
- . discusión.
- . finalización.

Puede ser valioso uno o dos registros, escritos del desarrollo de la reunión que podrán servir para su evaluación posterior, la que deberá realizar el equipo directivo.

Para poder abordar, analizar y reflexionar la institución educativa Frigerio et al. propone a modo de organización, cuatro dimensiones institucionales: organizacional, administrativa, pedagógico-didáctica y comunitaria, caracterizadas del siguiente modo:

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

En el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo, determinando un estilo de funcionamiento. Pueden considerarse dentro de esta dimensión las cuestiones relativas a la estructura formal:

- . organización de espacios (varios).
- . organización de tiempos (cronogramas, horarios).
- . organigrama según la planta funcional (organismos internos, proyectos, talleres)
- . organización de las funciones para cada rol según el organigrama.
- . organización de ciclos y equipos docentes con diferentes responsabilidades.

También deben incluirse los aspectos relativos a la estructura "informal", es decir el modo espontáneo en que los actores se desenvuelven en las instituciones..

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Abarca todo lo que se refiere al gobierno de la institución.

Aquí se origina un conflicto que consiste en dar prioridad a las tareas administrativas, "papeles", por sobre la tarea educativa.

Es importante destacar que una buena educación no significa burocratizar la escuela. Una buena administración de la escuela tendrá en cuenta:

- . previsión de los recursos humanos, es decir, tener cubiertos los cargos necesarios.
- . previsión de los recursos materiales, presupuesto y gestión para el adecuado mantenimiento.
- . cumplimiento de la normativa vigente.
- . delegación de tareas y responsabilidades, vista desde la perspectiva de lo pedagógico, criterio que da sentido a la institución.
- . previsión de la forma de comunicación y circulación de la información.
- . previsión de procesos de toma de decisiones y concertación ante situaciones conflictivas.
- . información que debe ser significativa y contribuir a la toma de decisiones.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICO-DIDÁCTICA

Hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales.

Los aspectos que debe abarcar la función educativa con eficacia respecto a lo didáctico y técnico pedagógico son:

Planificación institucional

Implica planificar acciones para producir cambios cuya necesidad se ha detectado. El proyecto educativo se concreta, enfoca la realidad, señala una toma de posición frente a ella a través de cada planificación a nivel institucional.

El reconocimiento de la fuerza de resistencia, de la viabilidad de las soluciones propuestas y de la necesidad de un buen manejo de la información determinará que el planeamiento institucional sea una herramienta para llevar adelante la conducción de la escuela en forma coherente y eficaz.

Evaluación

Será necesario evaluar el logro de los objetivos institucionales y del desempeño de los actores involucrados, así como de los procesos de aprendizaje de los alumnos. Es de importancia fundamental en esta dimensión didáctica de la gestión.

Conformación de equipos docentes

Con el fin de lograr acuerdos, facilitar el aprovechamiento de coincidencias y diferencias entre los actores de la institución y lograr el consenso para una coordinación eficaz de las acciones.

Asesoramiento y seguimiento docente

Servirá para constatar si los objetivos institucionales propuestos están contemplados en la direccionalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que se produce en el aula.

Apuntará a fomentar una lectura permanente de lo que ocurre en las aulas y en la escuela.

La pertinencia y conceptualización de los contenidos, la organización de los momentos de clase, el vínculo establecido en el grupo, la selección de materiales y recursos, serán motivo para estimular el aprendizaje entre pares.

DIMENSIÓN COMUNITARIA

Se refiere al conjunto de actividades que promueven la práctica de los diferentes actores en la toma de decisiones sobre las actividades del establecimiento.

Asimismo hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe su entorno. Deberán diferenciarse aquellas cuestiones que serán responsabilidad del establecimiento escolar, de otras que deberían ser asumidas por otras instituciones de la comunidad.

La gestión debe concebirse como una permanente búsqueda de excelencia en las dimensiones organizacionales, pedagógico-didácticas, administrativa y sociocomunitaria.

Pero atender todas las dimensiones de la gestión pedagógica en forma coherente y equilibrada es fundamental en este momento de cambio, pues corremos el riesgo de que las reformas sean un mero cambio de nombre si nos centramos en lo organizativo y administrativo solamente, o bien, una modificación de enfoques y contenidos producida a nivel aula, que se va debilitando y fragmentando por falta de organización y evaluación institucional.

Quisiéramos cerrar esta introducción teórica con la presentación del siguiente mapa conceptual que pretende sintetizar la tarea de la gestión directiva escolar:

MAPA CONCEPTUAL: LA GESTIÓN DIRECTIVA ESCOLAR

ESTADO ACTUAL

La crisis de la sociedad y la situación económica por la que atraviesa nuestro país se manifiestan en todas sus instituciones. La institución-escuela en particular no está ajena a ella y el equipo directivo se ve obligado a administrar los recursos humanos, materiales y edilicios, en función de una gestión eficaz. Cada escuela es portadora de un mandato social y tiene la responsabilidad de movilizar sus recursos para crear una dinámica interna que permita y favorezca el cumplimiento de ese mandato.

Si se piensa en la organización de una escuela, cualquiera sea el modelo adoptado en el proyecto educativo (explícito o implícito) de la misma y el grado de concreción que se haya logrado de ese modelo; la institución no aparece como un todo organizado, sino como un campo de problemas en el que habrá que detectar necesidades y conflictos subyacentes.

Actualmente en la escuela convergen e interactúan diferentes factores, endógenos y exógenos a la institución escolar. A continuación señalaremos algunos de ellos organizados en los aspectos: organizacional, pedagógico, comunitario y administrativo.

ASPECTO ORGANIZACIONAL

Al ocuparnos de ese aspecto, nos encontramos que en la estructura escolar, en la que se diferencian roles y funciones, no siempre se cuenta con la estructura básica necesaria para el desempeño de una gestión directiva adecuada, ya que el director, no pudiendo delegar su responsabilidad, se ve obligado a administrar los recursos disponibles en la forma más conveniente, delegando algunas actividades y haciéndose cargo de otras tareas que resienten su desempeño y el de los demás.

Cuando se ponen en marcha las transformaciones o reformas educativas, se plantean los análisis sociológicos que la promueven y la explican, se hacen los planteamientos filosóficos que pretenden darle sentido, se estudian las teorías de aprendizaje que sustentarán las acciones docentes, se plantean los principios didácticos que han de imbuir la concepción curricular. Pero comúnmente se deja sin atender la dimensión organizativa en la que todo se va hacer posible. En este sentido la formación de los recursos humanos se torna imprescindible, **debido a que la falta de formación específica del equipo directivo impide una eficaz gestión de la institución escolar.**

Es como diseñar un coche aerodinámico de potente motor, de fácil manejo y después ponerlo a funcionar en la cúspide de una montaña.

La escuela se propone metas, objetivos, estableciendo ciertas prioridades, pero éstas sobre la marcha son siempre modificadas y hasta relegadas por tareas imprevistas o nuevas prioridades requeridas ministerialmente.

La administración de cada escuela, su presupuesto, instalaciones y servicios, es cada vez más complejo, concurren centenares de alumnos, trabajan decenas de docentes, cuenta con grandes y heterogéneas instalaciones y para su organización, y mantenimiento se requieren importantes recursos humanos. Ahora bien, a esta escuela ya no concurren sólo docentes y alumnos, sino expertos, asesores, padres, estudiantes, investigadores, a los que hay que atender e informar, y cuando cabe, solicitar colaboración.

ASPECTO PEDAGÓGICO-DIDÁCTICO

La formación docente de grado presenta serias falencias que dificultosamente pueden ser cubiertas en la institución escolar.

La formación profesional de los docentes también está condicionada. Muchos docentes se ven obligados a trabajar en doble turno o desempeñarnos en otras actividades para satisfacer necesidades básicas, limitando los espacios de reflexión sobre las prácticas docentes y para el perfeccionamiento.

La falta de personal directivo y de especialidades es una de las causas que limita y condiciona esta dimensión.

Además este aspecto se encuentra seriamente afectado ante la imposibilidad de cubrir las ausencias de los docentes desde el primer día; debiendo esperar dos días en caso de los maestros de grado y cinco en caso de los docentes de especialidades.

La escuela ha sido la institución a través de la cual se han implementado diferentes programas de asistencia al educando, que han desvirtuado o por lo menos descentrado en la actualidad su función primordial: la de enseñar.

ASPECTO ADMINISTRATIVO

En cuanto a lo administrativo burocrático, la falta de planificación e integración de las distintas oficinas ministeriales, agobia con la solicitud de informaciones, una y otra vez, incurriendo en repeticiones innecesarias, agregando tareas a un personal que ya viene cubriendo otras, y que no son inherentes a su función. Esto produce una sobrecarga de trabajo que no va acompañada ni de recursos ni de servicios de apoyo.

La creación del cargo de secretario en las escuelas primarias se encuentra supeditada en nuestra provincia a la categoría de la unidad escolar.

La ausencia de la figura del secretario en muchas de las escuelas distrae las tareas del equipo directivo obligado a tomar dicha función.

La escuela, como institución social es el reflejo de la situación social imperante en cada momento.

En las escuelas periféricas es en donde se registran los mayores porcentajes de movimiento de personal, por lo tanto existen mayores cargos vacantes.

Los equipos directivos dedican tiempo y esfuerzo para "formar" equipos docentes que se "desarman" periódicamente a consecuencia de traslados, renunciadas por lugares más favorables, con el consiguiente desaliento que esto representa.

En el siguiente cuadro presentamos datos de la cantidad de titulares y vacantes (Dic. 1995) de directivos (Director y Ice), docentes (frente a grado). Dichos datos corresponden a algunas escuelas de los circuitos de la zona sudoeste de la ciudad de Rosario - Región VI, a los que pertenecen los directivos autores de este documento.

**Cuadro N° 1: CANTIDAD DE DIRECTIVOS Y DOCENTES:
TITULARES Y VACANTES**

ESCUELAS	DIRECTIVOS				DOCENTES			
	Total	Titulares	Interinos	Porcentajes interinos	Total	Titulares	Interinos	Porcentajes vacantes
117	4	-	4	100	34	31	3	9
128	5	2	3	60	45	25	20	44
154	2	2	-	0	22	8	14	64
527	3	3	-	0	24	14	10	42
560	4	2	2	50	37	26	11	30
660	4	3	1	25	43	24	19	44
756	4	2	2	50	41	19	22	54
798	3	2	1	33	32	25	7	22
799	5	3	2	40	51	26	25	49
1090	4	2	2	50	42	15	27	64
1102	3	3	-	0	26	9	17	65
1202	3	2	1	33	35	15	20	57
1172	3	2	1	33	29	20	9	31
1257	4	3	1	25	43	17	26	60
1322	2	2	-	0	23	4	19	83
1333	2	-	2	100	16	-	16	100
1337	2	-	2	100	28	15	13	86
1347	2	-	2	100	16	8	8	50
6389	4	3	1	25	39	32	7	18
TOTALES	63	41	27	43	626	333	293	47

Podemos apreciar que del total de la dotación de docentes y directivos, sobre 689 cargos, 320 son cargos interinos, es decir el 46 % del total. De 626 docentes, el 47 % también lo son, y de la totalidad de cargos directivos un 43 %.

Se puede observar que en escuelas como las N° 1.172, 6.389, 798, 117 que aunque pertenecen a la zona indicada no reúnen características urbano-marginales, la cantidad de vacantes disminuye, resultando una planta docente más estable. Si consideramos el total de vacantes prescindiendo de los datos de estas escuelas, el porcentaje del mismo se eleva a 53%.

Se evidencia además otro aspecto del sistema educativo: la diferencia en la conformación de los cuadros docentes entre las escuelas del centro y, las de periferia. Las primeras tienen una planta escolar con mayor permanencia que las segundas.

Estos datos explican, en parte el recambio permanente del personal, que se ve aún más agravado al efectuarse en períodos inadecuados (durante el ciclo escolar). Este recambio permanente sumado al movimiento constante de matrícula, característico de las comunidades de periferia, poco estables (comunidades golondrina) requieren la realización de nuevos diagnósticos, nuevos proyectos cada año, o durante el mismo año, ya que los actores de la institución no son los mismos. Esta situación atenta contra la continuidad institucional y dificulta cualquier proyecto pedagógico.

ASPECTO COMUNITARIO

La gestión directiva se ve obligada a asumir competencias y responsabilidades propias del Estado, accionando, registrando y controlando en situaciones de asistencialismo y salud.

De este modo, se desfiguran así día a día la real función de la escuela.

En las instituciones en que trabajamos, la labor comunitaria cobra un valor relevante en las tareas a desarrollar por la escuela, ya que la pobreza, la marginalidad, el desempleo, las familias numerosas y la precariedad de las viviendas en que se alojan los niños y sus familias, hacen que la escuela deba ocuparse de necesidades primarias, lo que resta un tiempo de gran valor al desarrollo de sus tareas específicas.

La falta de equipos interdisciplinarios para la atención integral de los alumnos con problemas, es otra de las limitaciones de este tipo de establecimientos, pues el maestro de grado se ve limitado en su accionar e imposibilitado de resolver situaciones que van más allá de su formación profesional por la especificidad de las problemáticas.

EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Si bien el equipo directivo intenta mantener los tiempos ideales de las diferentes tareas, debe realizar muchas de ellas fuera del horario normal de clases intentando ejecutar las netamente pedagógicas y sociocomunitarias dentro de las jornadas escolares.

Las actividades de investigación y elaboración de proyectos, y muchas de las actividades sociocomunitarias se llevan a cabo en horario extraescolar.

El director de estas escuelas tiene una sobrecarga de trabajo, en la mayoría de los casos rutinario y burocratizado, que no va acompañado de un margen suficiente de autonomía, recursos, servicios de apoyo. Como consecuencia, se ve impedido de una dedicación más intensa y creativa a temas exclusivamente pedagógicos y organizativos.

La dirección escolar afronta su trabajo desde la ambigüedad, la incertidumbre y, a veces, la soledad de su enfoque.

Los directivos suelen ser considerados buenos profesionales cuando cumplen con las reglamentaciones y con premura las demandas ministeriales.

En otras oportunidades, en momentos de cambio o transformación, el directivo es considerado al igual que los docentes, un reproductor acrítico y legitimador de propuestas que desconoce, pero que sin embargo debe apoyar y propulsar.

A los directivos se les demanda permanentemente:

- mejorar la calidad de la educación
- innovar en las propuestas de contenidos
- interesar a la comunidad y a los padres en los procesos educativos de sus hijos
- elaborar proyectos institucionales participativos
- dominar los principios técnicos provenientes de ámbitos empresariales convirtiendo la gestión educativa en una "tecnología de control".

En algunas ocasiones se nos solicita que conozcamos "un poco de todo", en otras se nos reclama "por qué no somos más especialistas en algún área o disciplina".

Sin embargo, no contamos con una **formación específica** proveniente del sistema educativo formal que nos permita pensar nuestro rol y adquirir herramientas adecuadas para su desempeño.

El equipo directivo alcanzará su objetivo en la institución escolar, cuando su tarea se centre en la administración de la educación y no en la gestión administrativa-burocrática.

OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN

PROPUESTAS ALTERNATIVAS

En este apartado presentamos una serie de propuestas para que el presente trabajo contribuya, más allá de la mera presentación de las necesidades y falencias del sistema, a señalar posibles soluciones o vías de solución. Algunas de estas propuestas pueden adolecer de precisión técnico-administrativa y tropezar con disposiciones reglamentarias o presupuestarias. Pero consideramos que éste es un camino relevante para la búsqueda de soluciones ya que tiene en cuenta la realidad educativa vista por sus propios actores.

Algunas de las propuestas aquí mencionadas aparecen contempladas en forma similar, total o parcialmente, en el Digesto Escolar. Esto obviamente está mostrando la falta de aplicación o la aplicación parcial de esa normativa y cambios de la realidad educativa que han provocado su desuso o abandono. Sería interesante realizar una labor de revisión del trabajo para rescatar de estas disposiciones las funcionales y operativas y redimensionar otras, como por ejemplo el Reglamento de comedores escolares -funciones de los directores- entre otras.

Las alternativas que tienen como objetivo el mejoramiento de la gestión directiva se presentan organizadas en tres grandes áreas: Administrativa, Pedagógica y Asistencial.

Las propuestas que abajo presentamos, constituyen formulaciones generales que para su aplicación requerirán de mayor precisión. No es el cometido de este trabajo presentar propuestas demasiado acotadas que luego no puedan ser considerarlas o pensarlas para situaciones diversas, sino aportar sugerencias que se dirigen hacia un punto de encuentro, de negociación y concertación entre lo instituido y lo instituyente.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Cargos docentes

A continuación presentamos algunos criterios a tener en cuenta en los siguientes aspectos:

Ingreso a interinatos y suplencias.

Consideramos necesario implementar una participación más directa del equipo directivo en la selección del docente en la unidad escolar. Esta participación del equipo directivo tiene como fin garantizar la continuidad del proyecto institucional que reúne y representa los intereses de la comunidad educativa, buscando los recursos humanos más capaces para el desarrollo del mismo. Al mismo tiempo se le ofrece al docente ingresante la oportunidad de conocer y evaluar el proyecto de la institución a la cual pretende ingresar.

El docente podrá ser escalafonado a través de los siguientes mecanismos:

- a) Antigüedad docente.
- b) Calificación docente
- c) Antecedentes profesionales: cursos, congresos, encuentros, investigaciones, etc.
- d) Trabajo de oposición: puede consistir en una entrevista, presentación de un trabajo escrito o resolución escrita de una serie de cuestiones planteadas, entre otros. El objetivo de dicha evaluación será el de conocer la idoneidad profesional del docente y su posibilidad de participación y compromiso con el proyecto institucional, el que deberá ser conocido con antelación por los docentes inscriptos.

Los docentes inscriptos pertenecientes a la misma escuela podrán presentar como trabajo de oposición su proyecto de trabajo anual.

Permanencia.

La permanencia de los recursos humanos preserva la integridad institucional, que se considera indispensable si se concibe una gestión institucional basada en la elaboración, aplicación y evaluación de un proyecto institucional propio. Por lo cual se debería asegurar la permanencia del personal docente interino por un mínimo de tres años en la unidad escolar.

Movimiento.

Sería conveniente que los movimientos de personal, con toma de posesión se circunscribieran al mes de febrero. Esto permitiría al personal docente conocer anticipadamente la tarea a desarrollar durante el año, capacitarse, planificar y ejecutar la misma sin interrupciones, que comúnmente obstaculizan su función. También permitiría la continuidad del docente al frente del curso durante todo el año lectivo.

Titularización.

Para la titularización se implementaría un mecanismo de concurso que le diera cierta prioridad al docente para permanecer en la escuela en la que está trabajando, luego de haber realizado una oposición que avala su idoneidad profesional para el desempeño del cargo.

Para poder efectivizar las propuestas anteriores, los concursos de ingreso a la docencia deberían llevarse a cabo cada tres años.

Secretaría

Proponemos la figura del secretario con firma habilitada (con competencias similares a las previstas en el "Reglamento para la provisión de cargos administrativos en las escuelas normales") quien sería el responsable en cada institución de lo referente a estadística, movimiento de personal y pago de sueldos, y control de gestión estaría articulada directamente con el Ministerio a través de la dirección correspondiente. En planta escolar, dependería estructuralmente del director.

Coordinación administrativa contable.

La coordinación contable de la tarea administrativa de la institución escolar se haría desde el Ministerio, el que cumpliría una función centralizadora.

El Ministerio tendría también a su cargo la revisión de la información requerida así como su funcionalidad para la unificación de requerimientos y de tareas administrativas.

La informatización del sistema educativo, especialmente en el área administrativa, y la constitución de un banco de datos, permitiría brindar información; otorgándole racionalización al sistema.

Mantenimiento y Construcciones.

El personal de mantenimiento y construcciones a través de la dirección correspondiente, dependerá y será controlado directamente por el Ministerio, a requerimiento de las escuelas asistirá para dar solución a los problemas emergentes.

ÁREA PEDAGÓGICA

Asesoramiento.

Asesoramiento técnico-pedagógico sistemático estará en manos de personal especializado del mismo sistema (unidades terciarias de capacitación docente) y atenderá a los requerimientos de las instituciones según sus necesidades.

Supervisión.

Las supervisiones de las diferentes áreas: educación física, plástica, musical, etc., será coordinada pedagógicamente por el supervisor de la EGB.

La función del supervisor deberá ser predominantemente pedagógica atendiendo a la formación docente y acompañando la innovación educativa vigente.

Formación docente.

- Implementación de una carrera docente basada en el mérito profesional y una evaluación objetiva de dicho mérito por parte del sistema, que permita el ascenso profesional y otorgue derecho a una remuneración acorde.

- Revisión del seguimiento del personal docente en las instituciones educativas.

- Revisión, implementación y continuidad del régimen de calificación docente.

- Reconversión en servicio por medio de profesionales subvencionados por el ministerio.

Centros pedagógicos.

Los centros pedagógicos (originariamente "Centros de Colaboración Docente"), existentes en varios circuitos, permiten canalizar las necesidades y propuestas surgidas en el ámbito escolar. Estos centros deberían integrar la Red Federal de Formación docente continua. Su acción puede apoyar la descentralización y regionalización del sistema. Estos centros deberán contar con apoyo presupuestario para optimizar su funcionamiento.

ÁREA ASISTENCIAL

Consideramos que la escuela constituye el lugar de nucleamiento donde los alumnos pueden y deben recibir prestaciones asistenciales. Pero sin lugar a dudas la escuela no puede encargarse de la realización de estas tareas: la atención de comedores, vacunación, salud dental, documentación civil, exceden sus funciones. La escuela seguiría siendo el lugar físico de control de estas tareas pero no la responsable de las mismas. Sería necesario incluir

diferentes profesionales del área social y salud que trabajaran en forma coordinada entre los respectivos ministerios sin dependencia directa de la escuela. (Ver cuadro N° Coordinación interministerial de la asistencia social en la EGB en la provincia de Santa Fe en pág.)

REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA MINISTERIAL.

Descripción de las funciones de los distintos organismos presentados en esta propuesta de estructura ministerial.

... "La transformación del sistema, la calidad de la educación, deben garantizarse con las reglas de juego de la descentralización"... ... "hoy las políticas educativas deben garantizar los objetivos nacionales a través de la descentralización y la articulación orgánica del sistema educativo"..⁶.

La presente propuesta se encuentra enmarcada en el proceso de descentralización de los servicios educativos que emanan de la Ley Federal de Educación 24.195. Es en este sentido que creímos necesario la creación de direcciones de áreas que a la vez que acerquen las políticas globales provinciales a la problemática de cada región, puedan optimizar el control de la gestión en cada uno de los niveles o áreas educativas.

A continuación describiremos las funciones primarias de cada una de las figuras u organismos más significativos en esta propuesta: Cabe aclarar que desarrollamos la Dirección de área de inicial, EGB y especial debido a que es la correspondiente a los directores que efectúan esta propuesta. Como así también presentamos, aunque no desarrollamos los departamentos correspondientes de las direcciones de áreas comunes, tales como Asuntos administrativos contables, Formación en la carrera docente, Documentación, Prensa y difusión.

⁶Albergucci, Roberto H. *Ley Federal y Transformación Educativa*. Bs. As. Troquel. 1995

Cuadro N° 2: PROPUESTA DE ESTRUCTURA MINISTERIAL

Ministro

- Deberá ser un profesional del área educativa que cuente con experiencia docente en el sistema.

Secretarías

- Delinear las políticas globales pertinentes a su área.
- Realizar propuestas que permitan optimizar y racionalizar la ejecución de las políticas globales planteadas.
- Establecer las relaciones pertinentes entre los directores regionales correspondientes a su área.

Coordinador General de Planeamiento y Desarrollo curricular.

Su función será la de coordinar las secretarías de educación inicial, EGB, especial, polimodal y superior, garantizando la unidad de criterios curriculares, es decir la articulación curricular del sistema provincial.

Directores generales de región.

- "Planificar, organizar y supervisar el sistema educativo en el ámbito de su competencia, conforme las políticas globales que se establezcan" (extraído del organigrama ministerial elaborado por la dirección general de despacho, Ministerio de Educación".
- Ejercer la conducción pedagógica de todos los niveles y modalidades promoviendo el perfeccionamiento docente, recomendando o adoptando las medidas necesarias para optimizar los servicios educativos.
- Conducir, orientar, y fiscalizar los sistemas de supervisión escolar unificando criterios y acciones con los directores de otras regiones.
- Informar sobre la necesidad de reorganizar las unidades escolares, proponiendo asimismo al personal capacitado para la tarea.
- Organizar los sistemas de normas e información pedagógica de la región.
- Coordinar e integrar las distintas subdirecciones, conformando con éstas un equipo de trabajo.
- Realizar el seguimiento y evaluación en su jurisdicción de los planes, programas o proyectos en desarrollo.

Directores de área.

- Constituir un equipo entre los integrantes de los departamentos de su dirección.
- Intervenir con su asistencia técnica en la elaboración de planes, programas y proyectos.
- Formular propuestas relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas que se adapten a la realidad de la región, como asimismo en lo referente al intercambio de aquéllas, entre instituciones de su área y de otras regiones.

Departamento de planeamiento y desarrollo curricular.

- Elaboración y conducción de planes y programas para la transferencia de tecnologías educativas.

Departamento de evaluación de la calidad educativa.

- Evaluar y efectuar el seguimiento de la transformación del sistema educativo, garantizando la aplicación de la ley federal en la región.

Departamento de supervisión escolar.**Jefe de supervisores**

- Conducir, orientar y fiscalizar el sistema de supervisión escolar, unificando criterios de acciones de los supervisores escolares.
- Informar al director regional sobre la necesidad de reorganizar las unidades escolares, proponiendo asimismo al personal capacitado para la tarea.
- Conducir los procesos de legalización, registro y extensión de títulos y certificados de estudios.
- Resolver toda cuestión vinculada con los alumnos o con los establecimientos escolares que exceda la competencia de los supervisores.

Supervisores.

- Analizar las plantas funcionales de los establecimientos educativos y gestionar ante el jefe de supervisores los requerimientos necesarios de cargos y horas cátedras.
- Apoyar y cooperar en la formulación de propuestas relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas que se adapten a la realidad de la región.
- Asesorar y orientar a los directivos y personal docente sobre aspectos pedagógicos, organizativos y legales.
- Participar en el diagnóstico de necesidades de la unidad escolar: formación docente, material didáctico, bibliográfico, mobiliario y edilicio, proveyéndolo o delegándolo a las direcciones correspondientes.
- Brindar asesoramiento al equipo directivo respecto a la gestión institucional.
- Observar y analizar críticamente el funcionamiento de la "institución escolar" como tal.

Equipo directivo.

- Informar, orientar y sugerir, y señalar a los docentes en lo específicamente pedagógico.
- La elaboración, desarrollo y evaluación del desarrollo institucional.
- Evaluar el desempeño de los docentes.
- Evaluar el rendimiento escolar de los alumnos a nivel macro-institucional.

Una buena gestión directiva no implica una simple implementación de las habilidades específicas, sino una combinación de diversas capacidades. Es necesario fortalecer la función del director para producir los cambios que se esperan tendientes a mejorar la calidad de la educación, en el marco de la equidad, y la democratización real de la escuela.

Secretario con firma habilitada.

Se propone la figura de secretario con firma habilitada, quien a pesar de depender jerárquica y administrativamente del director, será responsable ante el Ministerio de lo referente a movimiento de personal, pago de sueldos y estadística.

De acuerdo con la propuesta presentada en el área asistencial, exponemos en el Cuadro N° 3 la coordinación conjunta de los ministerios de Educación y Salud, Acción social y Medio ambiente para hacerse cargo de la asistencia social y sanitaria de los alumnos correspondientes a la EGB se vehicularía a través de una coordinación general de asistencia social cuyas principales funciones serían:

Elaboración de programas que asistan y promuevan la salud psicofísica escolar; emprender operativos de control psicofísico periódico de la población escolar; atención de las necesidades básicas de acción social tales como: comedores, vacunación, salud dental.

Cuadro N° 3: COORDINACIÓN INTERMINISTERIAL DE LA ASISTENCIA SOCIAL EN LA E.G.B. EN LA PROVINCIA DE SANTA FE.

REFLEXIONES FINALES

Ma. de los Ángeles Sagastizabal y Claudia Perlo

La experiencia vivida en el curso acerca de la gestión directiva con los directores y vicedirectores que participaron permiten observar una serie de problemáticas y comportamientos propios de la función que no son privativos de este grupo en particular sino que son comunes a este rol.

Sobre estas características comunes contamos además con otros elementos de análisis tales como:

- Encuesta a 270 directores de escuelas primarias de la provincia de Santa Fe realizada en el mes de octubre de 1993.⁷

- Encuesta a directores de escuelas primarias y secundarias de la ciudad de Rosario para recoger datos sobre la apreciación de la Ley Federal de Educación y su implementación, realizada por Gabriela Bogino.⁸

- Análisis sobre la formación docente en la actualidad. Modalidades tradicionales y nuevas estrategias metodológicas.⁹

Estos elementos nos permiten reflexionar sobre aspectos de la gestión directiva, alguno de estos aspectos, ya han sido tratados en este documento, pero en este apartado se desea por su relevancia, ampliarlos y destacarlos.

Se observan por ejemplo coincidencias en el diagnóstico elaborado por los directivos asistentes al curso y la primera encuesta mencionada:

- Las tareas administrativas, constituyen una “carga” que conjuntamente con las tareas asistenciales son las que impiden mayor dedicación al área pedagógica. La tarea que más se delega es la confección de planillas.

⁷ Sagastizabal, M. de los A. Encuesta a directores de escuelas primarias sobre aspectos de la realidad educativa. *Revista IRICE*, N° 8, 1994.

⁸Bogino, G. *Ley Federal de Educación, dos conceptos claves: "cambio" y "calidad"*. Tesis de Licenciatura. Carrera de Ciencias de la Educación. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. UCA. (Inédita).

⁹Perlo, C. Metodología para la Formación Docente en *La formación intercultural del maestro*. Sagastizabal, Perlo. O.I.E. - Unesco (en prensa).

- Sin embargo la delegación de tareas no es de práctica frecuente, muchas veces es vista por los directivos como “desentendimiento”, por este motivo muchos de ellos utilizan el concepto de “compartir” tareas.

- La necesidad de resolver múltiples situaciones que se presentan diariamente como “urgentes”, obligan en la mayoría de los casos a renunciar a la planificación de tareas o a cumplir dificultosamente con lo planificado.

- Existe una ambivalencia en cuanto al seguimiento docente. Por un lado, se reconoce la necesidad de contar con maestros idóneos y de controlar su tarea para el adecuado desempeño de sus funciones y el consecuente buen funcionamiento de la unidad escolar. Por el otro muchos de los mecanismos pertinentes para esto, tales como la selección interna, la calificación, u otras determinadas exigencias de práctica corriente en otros ámbitos laborales son consideradas por muchos directivos como autoritarias y/o restrictivas de los derechos del maestro. Por este motivo se considera que el único responsable de estas tareas de control, aunque en la práctica no sean suficientes, debe ser “el Ministerio”.

- El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es visualizado como importante y conveniente para un mejor funcionamiento de la escuela, pero no indispensable. Este proyecto es además una demanda de la Ley Federal de Educación, sin embargo su enunciación y explicitación se considera sumamente dificultosa, especialmente para las escuelas de gestión estatal, por lo cual la mayor parte de las escuelas no cuentan con él. Sí en cambio está plenamente incorporado como herramienta idónea de trabajo, el Proyecto Operativo o Estratégico para solucionar o atender problemas puntuales.

- En general los directivos apoyan los cambios, estos se refleja en sus opiniones acerca de la Ley Federal de Educación. En la segunda encuesta arriba mencionada, la mayoría de los directivos encuestados (97 %) consideraron que esta ley era necesaria principalmente porque el cambio social requiere el cambio educativo y porque es un intento de dar solución a la crisis educativa.

- El 67% de los directivos de escuelas urbano - marginales opinan que la ley se ha sancionado en un momento adecuado. Sin embargo estos mismos directores consideran también que las condiciones económicas y sociales de sus alumnos harán muy difícil la cumplimentación de los nueve años de la EGB.

- También consideran de muy difícil realización los objetivos del artículo sexto de la Ley y la implementación de estos en el tiempo previsto, en las escuelas que dirigen.

- Existe en la mayoría de los directivos deseos de capacitación y perfeccionamiento, pero de una capacitación y perfeccionamiento reales en cuanto al aprendizaje de nuevos conocimientos y realistas en cuanto a contenidos, basados en su realidad educativa. Se busca y se aprecia, como se puede observar claramente en las evaluaciones que los directores y vicedirectores hicieron del curso del cual surge este documento de trabajo, el esfuerzo metodológico realizado para enlazar efectivamente teoría y práctica de la gestión directiva.

A continuación nos parece valioso transcribir algunas opiniones de los directivos al finalizar la tarea de capacitación:

"...Deseamos tener oportunidades de compartir estas experiencias en forma periódica para que sobre la reflexión conjunta de los distintos temas que constituyen la gama del trabajo institucional desarrollemos nuestra actividad, no sobre el voluntarismo de cada agente o intuición sino sobre una seria formación del personal directivo..."

"...Este encuentro constituyó una toma de conciencia sobre la responsabilidad de la gestión..."

"...Altamente positivo. Me permitió rever aspectos de mi función. Me brindó la posibilidad de contactarme con directoras que tenían problemas similares y a partir de las reflexiones solucionar algunos..."

"...Permitió comunicación entre directivos de distintas escuelas manifestando realidades comunes en distintos aspectos..."

"...Considero positiva la participación en este curso del equipo directivo de una misma escuela, seguramente esto posibilitará la discusión del equipo en la concreción del proyecto institucional..."

"...El curso nos permitió intercambiar ideas y comprobar que nuestros problemas son también los problemas de los demás..."

"...Fue un excelente espacio de comunicación e integración en el que nos sentimos comprendidos y se nos posibilitó el acceso a estrategias que nos permitieron revalorizar nuestra poco respetada función directiva..."

Queremos destacar entre estas evaluaciones del curso la importancia que se le asigna al encuentro, al intercambio, al reconocimiento de problemas semejantes en las demás instituciones, es decir a la posibilidad de participar en un mismo espacio y de compartir una práctica profesional, que en el sistema educativo sufre el desencuentro.

La tarea del directivo es una tarea solitaria, individual, que queda restringida al ámbito escolar. En algunos casos, según el criterio de la supervisión, las reuniones convocadas por la superioridad se constituyen en un lugar de encuentro, pero generalmente son espacios más informativos que de intercambio.

También es importante señalar, la valoración positiva de la capacitación conjunta de los directivos de una misma escuela, ya que da cuenta de la existencia real de un equipo en la conducción de la institución educativa.

En cuanto al análisis de la formación docente podemos decir que:

"En otras profesiones se considera indispensable para su ejercicio una formación inicial, más un ciclo de especialización para atender situaciones específicas, sin embargo el docente es considerado un graduado "todo terreno". (Vila, 1993, Cuadernos Pedagógicos). Este docente, según el autor, debe adaptarse aceleradamente a cualquier situación escolar, especialidad o nivel educativo, sin disponer de tiempo para prepararse para situaciones específicas. Una formación que no prevé la capacitación de los futuros profesionales en todas las áreas de su desempeño no cuenta con un perfil profesional claro.

De este modo aquel docente que fue formado para enseñar en el nivel primario del sistema educativo, hoy bien puede estar abocado a una tarea bien distante de su formación: la conducción de una institución educativa. Estos docentes fueron los participantes del curso desarrollado en IRICE durante 1995 y hoy autores del presente trabajo.

Comúnmente en los cursos de formación de postgrado, las nuevas orientaciones pedagógicas y didácticas (teoría), son enseñadas con metodologías tradicionales (práctica). A través de esta contradicción, a veces no perceptible, la práctica se impone a la teoría. Los alumnos -futuros docentes- enseñarán no como se les ha dicho que deben enseñar, sino como se les ha enseñado. Queda presentado aquí uno de los problemas más preocupantes de la formación docente en la actualidad: la formación de los formadores.

Intentamos desde nuestro lugar revertir esta cuestión, utilizando con los directivos estrategias didácticas que guardaran coherencia con la teoría que compartimos. Entendemos la formación como una capacitación que responde a una problemática concreta y que le pertenece al grupo involucrado. Es decir los directivos trabajaron sobre la gestión institucional a partir de las dificultades respecto al tema encontradas en las escuelas.

La formación no es tomada como una mera actualización de contenidos, sino como una revisión de la formación docente recibida y de una evaluación permanente de la propia práctica. El aprendizaje de discursos teóricos no basta para el auto reconocimiento y para realizar prácticas alternativas. Es necesaria una metodología de formación docente que permita el reconocimiento de las prácticas.

Creímos conveniente partir de la práctica cotidiana con la que está familiarizado el directivo -con la experiencia acumulada a lo largo de los años- y la tomamos como objeto de análisis.

En el curso desarrollado se tuvieron en cuenta tanto las experiencias personales (preconceptos) como profesionales (supuestos teóricos subyacentes) de los directivos respecto a la temática abordada.

La pretensión de trabajar con la experiencia de los docentes implica trabajar no sólo con los preconceptos, sino también considerar opiniones generalizadas y revisar los prejuicios y supuestos básicos subyacentes que sostienen sus prácticas, como también con narraciones, análisis de situaciones y búsqueda de estrategias, pues no es suficiente el poder reconocer la práctica, sino que además deberá sumarse el esfuerzo de instaurar nuevas prácticas.

En síntesis, entre las herramientas para la gestión directiva, ocuparon un lugar importante el análisis y la reflexión, en tanto y en cuanto permitieron a los directivos desligarse de la práctica inmediata para repensarla desde la teoría. Esto permitió la formulación de propuestas alternativas para el sistema escolar que se presentan en este documento.

DE LOS DIRECTORES

El grupo de trabajo constituido por directores de zonas urbano marginales de Rosario agradece al IRICE el espacio brindado para desarrollar este perfeccionamiento que pudo

concretarse en el presente trabajo, por la metodología que con gran solvencia aplicaron la Lic. Claudia Perlo y la Lic. María de los Ángeles Sagastizabal.

En este ámbito de trabajo pudimos escucharnos y comprobar que la situación que a diario nos aqueja en nuestras instituciones, es el común denominador de las escuelas que desarrollan su misión **desde y en la pobreza**, que en estos días invade dramáticamente y con un futuro impredecible grandes sectores de nuestra ciudad.

Esta instancia nos permitió sentirnos reconfortadas y nos estimuló para que dedicáramos horas de nuestro tiempo libre para poder volcar en un documento las reflexiones de las producciones grupales que nos permitieron teorizar nuestra práctica, enriqueciéndonos mutuamente.

Ojalá pudiera multiplicarse esta forma de perfeccionamiento, ya que la escuela pública tiene hoy en su seno realidades muy dispares que requieren de directivos con preparación específica.

DE LOS LECTORES EXTERNOS

"...intento una ponderación del presente documento de trabajo destacando que:

- * es el resultante de una tarea de estudio y reflexión de un grupo de Directores que busca perfeccionar su gestión, efectuada con una ajustada coordinación;
- * es un trabajo integral que partiendo de distintos aspectos teóricos desarrollados puntualmente, aborda la dura realidad de las escuelas urbano-marginales de Rosario y culmina con el ensayo de una propuesta Orgánica Ministerial."

"Por último, hago llegar mi reconocimiento a los Directivos participantes y sus Coordinadores y me permito solicitar la difusión del presente trabajo por constituir un valioso aporte para todos los Directores."

Delia Egea (Supervisora Sección "M". Región VI)

"Leído el documento de trabajo elaborado por directivos de escuelas primarias de la ciudad de Rosario: "Rol del equipo directivo, herramientas para la gestión", opino que con mucho respeto y cuidado se refleja la realidad de los hacedores de nuestras instituciones escolares."

"Coincido que para modificar los aspectos negativos de ellas es imprescindible la suma de esfuerzo multiplicativo de esta experiencia de formación, no como mera actualización de contenidos sino como una revisión de la formación docente recibida, enriquecida con nuevos aportes, más una evaluación permanente de la propia práctica."

Lucía Corallo de Sobreville. (Supervisora Seccional. Región VI)

"Este trabajo se inscribe como una producción no sólo importante sino clave en el momento actual de la implementación de la Ley Federal de Educación"

...

"El protagonismo de la Institución educativa como componente operativo -que realizará la transformación del sistema- está asociada a la profesionalización de sus directores"

...

"El aporte de este trabajo, como tal, es ofrecer a los lectores desde la investigación pero fundamentalmente desde la propia práctica de sus autoras una serie de instrumentos de gestión, de reflexiones, de problemas cotidianos que movilizan a tomar conciencia que debe avanzarse hacia una total calidad de la gestión directiva si se quiere alcanzar el éxito en los desafíos actuales, lo que requiere transformar fundamentalmente las actuales prácticas de conducción"

...

"Considero que este trabajo debe ofrecerse a la gestión ministerial provincial, porque supone un esfuerzo importante por los aportes que realiza, y por otra parte en sus "Propuestas alternativas" ofrece modelos que no pueden ser ignorados para una revisión más operativa de la macro- gestión".

"Felicitó a todas las integrantes y a sus coordinadoras Lic. María de los Ángeles Sagastizábal y a la Lic. Claudia L. Perlo por lo valiosos del trabajo teniendo en cuenta los aportes para pensar definitivamente de otra manera el rol del directivo".

*Lic. Carmen A. Traverso (Directora del Proyecto :
"Planeamiento Educativo" - M. de Ed. de la Pcia / BIRF.*

"En el plano teórico tiene la virtud de ser claro, preciso, integrando a la vez que analizando los diversos elementos básicos que deben tenerse en cuenta en el complejo proceso de gestión directriz educativa".

"El diagnóstico actual, tiene el gran valor de haber sido efectuado por los propios directivos en labor mancomunada, de 19 instituciones educativas, mosaico de escuelas de la zona sur de la ciudad en su mayoría marginales"

...

"Docentes con cargos directivos en ejercicio actual, maestros aspirantes a ellos, supervisores, autoridades educativas, municipales y políticos, tienen aquí un riquísimo documento de consulta, estudio y análisis."

"Mi reconocimiento a sus realizadores."

Norberto J. Villata (Supervisor Seccional. Región VI)

BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, I. *Buscando la nueva escuela para el siglo XXI*. Buenos Aires, Apuntes, 1993.

Albergucci, R. *Ley Federal y transformación educativa*. Buenos Aires, Troquel, 1995.

Ander-Egg Ezequiel. *La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata, 1993.

- Bernal, J. L., Giménez, J. *Memoria de investigación sobre el equipo directivo*. Documento Policopiado. España. 1992.
- Ciscar, C., Uria, M. E. *Organización escolar y acción directiva*. Madrid, Narcea, 1988.
- Congreso de la Nación Argentina, Ley Federal de Educación. 1993.
- Cuadernos de Pedagogía*, N° 222. Las claves de la organización. Barcelona, Fontalba, Febrero, 1994.
- Cuadernos de Pedagogía*, N° 189. ¿Y el Director qué hace? Barcelona, Fontalba, 1991.
- Frigerio, G. *De aquí y allá*. Textos sobre la institución educativa y su dirección. Buenos Aires, Kapelusz, 1995.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aquerrondo, I. *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su comprensión*. Buenos Aires, Troquel, 1995.
- García Zepeda, L. La formación de directivos para potenciar la educación. En *Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional*. Vol. 8. N° 1. México, feb.-abr. 1992.
- Hagg, D. ¿Cuál es la gestión adecuada para generalizar el derecho a la educación? *Estudios y encuestas de educación comparada*. Unesco, 1981.
- Malerien, J. *Guía práctica del director de escuela. Guía metodológica sobre la gestión administrativa y pedagógica destinada a los directores de las escuelas primarias*. París, Unesco, 1989.
- Mélet, P. *Elementos para la formación de inspectores*. (Mimeografiado del original en francés. Publicación de la UNESCO. Paris, 1982.
- Ministerio de Educación de la Nación. *Aplicación de la Ley Federal de Educación*. Buenos Aires, marzo, 1995.
- Ministerio de Educación de la Nación. ¿Cómo aplicar la Ley? Conozcamos la Ley. *Documentos*. Buenos Aires, 1995.
- Ministerio de Educación y Cultura. Consejo General de Educación. *Digesto Escolar. Boletín de Educación*. 1962.
- Nicastro, S. y otros. *Directores y direcciones de escuela*. Buenos Aires, Editores, S.R.L., 1993.
- Nieto Escoriza, J., Barberán, C., Boj. Función asesora de la inspección educativa. En *Cuadernos de pedagogía*, N° 212. Barcelona, marzo, 1993.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recomendación relativa a la situación al personal docente. Paris, Unesco, 1966.
- Owens, R. *La escuela como organización, tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid, Santillana, 1983.
- Paredes de Meaños, Z. *El coordinador de ciclo en la enseñanza general básica*. Serie, Nuevos Aires en educación. Buenos Aires, El Ateneo, 1995.

Paredes de Meaños, Z. *Hacia la profesionalización del docente*. Buenos Aires, El Ateneo, 1995.

Perlo, C. L. *Rol del equipo directivo, herramientas para la gestión escolar*. Material de circulación interna de las mesas de trabajo. IRICE, Rosario, 1995.

Poggi, M. (compiladora). *Apuntes y aportes para la gestión curricular*. Kapelusz, 1995.

Revista "Novedades Educativas". N° 58. Año 7. Octubre 1995. Buenos Aires.

Revista "La Obra". N° 26 "Eficiencia en la supervisión", "Comunicación y aprendizaje sistemático". "El director como organizador" 1987. Buenos Aires.

Revista "Redes" Para organización y suministro escolar. N° 9. Año 1. Nov. 1991. y N° 11. Año 2 1992. UNED. España.

Rivière, P. *El proceso grupal*. Buenos Aires, Nueva Visión, 1975.

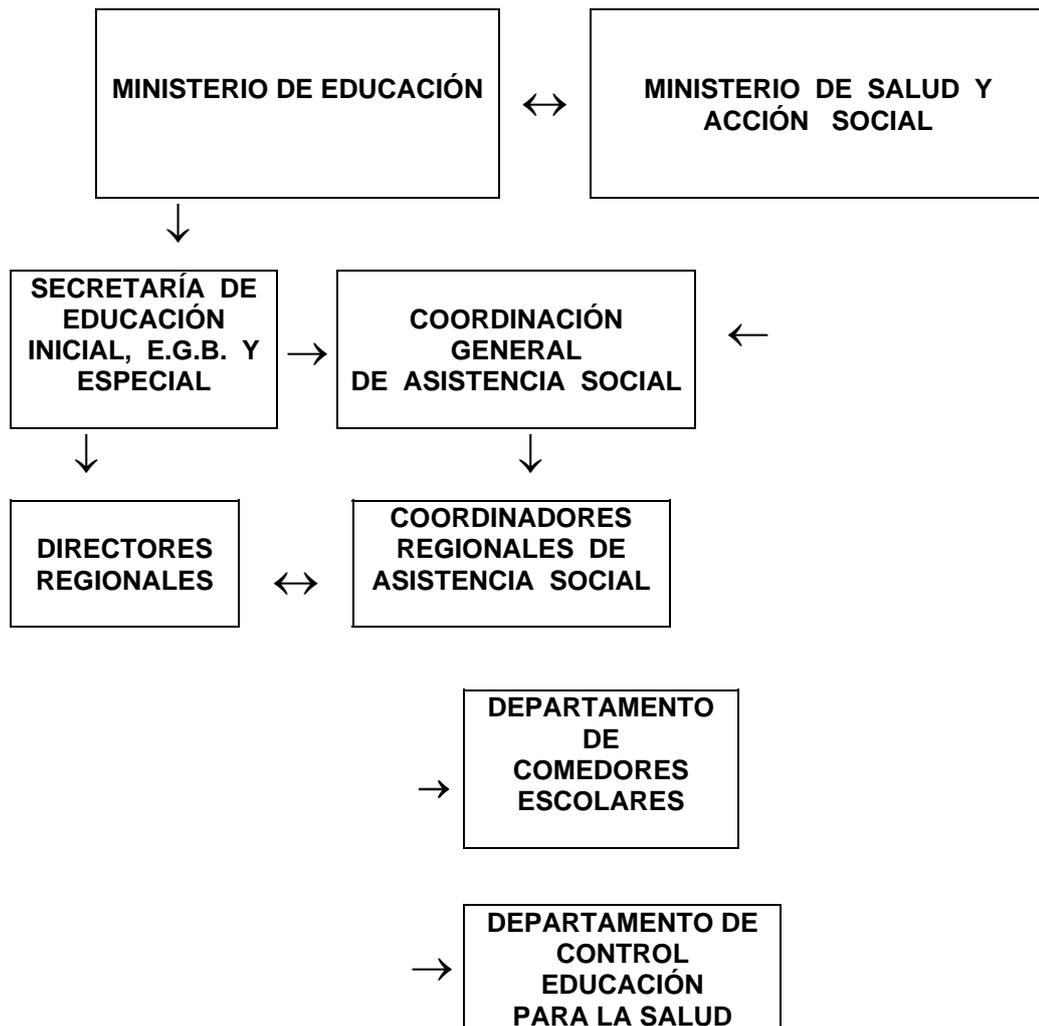
Sagastizabal, M. de los A. Encuesta a Directores de escuelas primarias sobre aspectos de la realidad educativa. *Revista IRICE*, N° 8, pp. 115-153, Rosario, abril, 1994.

Tyler, W. *La organización escolar*. Madrid, Morata, 1991.

UNESCO. Participación de las Organizaciones docentes en la calidad de la Educación, 1990.

Wilson, J. D. *Cómo evaluar la calidad de la enseñanza*. Barcelona, Paidós, 1992.

Cuadro N° : COORDINACIÓN INTERMINISTERIAL DE LA ASISTENCIA SOCIAL EN LA E.G.B. EN LA PROVINCIA DE SANTA FE.



Cuadro N° 3: COORDINACIÓN INTERMINISTERIAL DE LA ASISTENCIA SOCIAL EN LA E.G.B. EN LA PROVINCIA DE SANTA FE.

