

# “Rol directivo; Gestionar en la contingencia social”

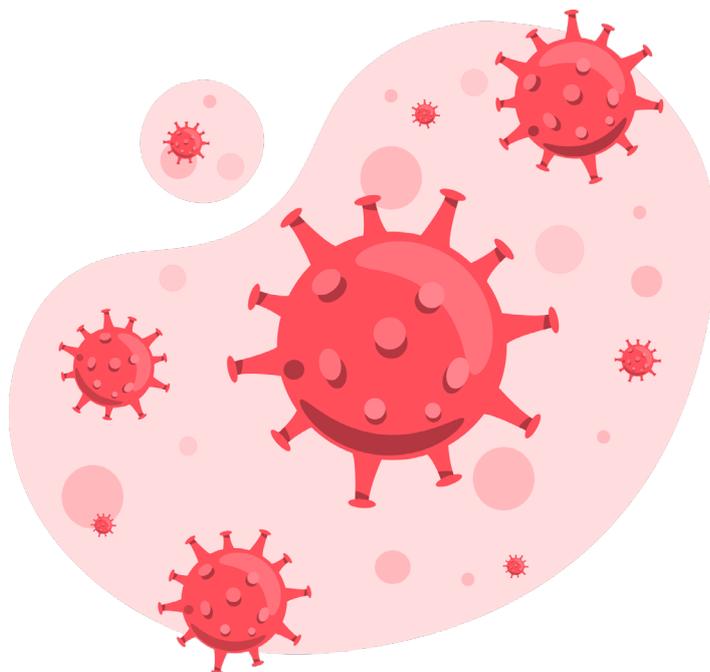
*Linares, Rosana Cielo  
Rebollo, María Inés*

Prof. Rosana Cielo Linares  
Profesora en Ciencias de la Educación - Especialista en Análisis e Intervención Institucional. Docente del Nivel Secundario y Universitario. Docente de Pos Grado. Actual Subsecretaria de Educación del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la provincia de Misiones

Lic. María Inés Rebollo  
Licenciada en Investigación Educativa. Profesora de Matemáticas, Física y Cosmografía Especialista en Gestión Educativa. Diplomada en Intervención Socioeducativa. Fundadora de la Asociación Civil “REDPREVIO”. Directora y Docente de nivel medio y Superior.

Los cambios que se han producido como consecuencia de la pandemia mundial, ha interpelado las prácticas de todos los docentes que forman parte del sistema educativo en todos sus niveles y contextos sociales. Quiénes han asumido la responsabilidad de garantizar el derecho a la educación en un contexto nuevo y para muchos desconocidos, a fin de garantizar además la continuidad pedagógica de los procesos de enseñanza y aprendizaje, considerando las múltiples realidades educativas y socioeconómica de cada comunidad, de cada estudiante, de sus familias, de cada preceptor y de cada docente, sin dejar a un lado la dimensión epistemofílica y emocional.

El presente trabajo recupera reflexiones vinculadas a los desafíos que han asumido los docentes de la provincia de Misiones en el contexto de contingencia que ha interpelado las prácticas docentes y en consecuencia a las instituciones educativas.



Los cambios que se han producido como consecuencia de la pandemia mundial, ha interpelado las prácticas de todos los docentes que forman parte del sistema educativo en todos sus niveles y contextos sociales. Quiénes han asumido la responsabilidad de garantizar el derecho a la educación en un contexto nuevo y para muchos desconocidos, a fin de garantizar además la continuidad pedagógica de los procesos de enseñanza y aprendizaje, considerando las múltiples realidades educativas y socioeconómica de cada comunidad, de cada estudiante, de sus familias, de cada preceptor y de cada docente, sin dejar a un lado la dimensión epistemofílica y emocional.

Sin embargo, existe un rol que se ha visto interpelado en su práctica de manera sustancial, y es sin dudas el directivo que se vio obligado a tomar decisiones que garanticen las respuestas más acertadas a las demandas propias de su contexto educativo, de las autoridades del sistema educativo, de los distintos actores educativos, sin olvidar que continúa siendo docente por ende, además de continuar ocupándose de la gestión institucional, debió continuar pensando y generando secuencias didácticas virtuales (2020) y bimodales (2021) que les permitan acompañar en forma significativa los procesos de aprendizajes de los estudiantes, aprendiendo a hacer uso de nuevas estrategias, nuevos dispositivos, nuevas plataformas y recursos digitales, con los cuales muchos no tuvieron contacto. Resulta importante mencionar que este directivo forma parte de una familia a la que también acompañó en esta situación, pero que sobre todo es una persona con emociones y sentimientos que interpelan tanto su rol profesional como su vida personal.

Asumir el rol directivo es un desafío permanente, considerando que este rol es asumido y desempeñado por una persona que posee o va adquiriendo en el desempeño de su función



determinadas competencias, capacidades y conocimientos. Tal como lo exponen Frigerio; Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1996: 50) "... explicita las normas que rigen el funcionamiento institucional para el desarrollo de la tarea y las cláusulas de los contratos realizados entre las partes. Valoriza y promueve la continua evaluación de los resultados de la práctica institucional, incorporando criterios técnicos para la realización de estas evaluaciones..." pero en el contexto de incertidumbre global, se vio obligado a virtualizar el funcionamiento de su institución y su tarea, desafío para el que no todas las escuelas y sus actores educativos estaban preparados, lo cual lo obligó a replantear todos los acuerdos pedagógicos e institucionales que hasta el momento se valorizaban y promovían.

En un contexto habitual el directivo, sostienen dichos autores, es el mediador que se preocupa y ocupa de poner en diálogo a los docentes y sus saberes expertos con la población a la que están destinados esos saberes a través del contacto comunicacional presencial.



Ante la pandemia tanto el ejecutivo provincial como nacional establecieron la necesidad urgente de declarar el aislamiento social y obligatorio con la continuidad de las clases, pero desde la virtualidad, obligándolos a replantear todos aquellos hábitos pedagógicos e institucionales que se sostenían en la presencia física, hábitos que establecían "...acuerdos sobre el uso de los espacios del establecimiento, la organización del tiempo de los docentes, la previsión de las tareas y funciones, que tienen efectos y obligan a tomas de decisiones en las prácticas pedagógicas..." (Frigerio; Poggi, Tiramonti y Aguerro: 1996; 51).

En este nuevo contexto, las instituciones familiares comenzaron a tomar mayor protagonismo en el acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizajes de cada estudiante, debido a que las autoridades educativas recomendaron y resaltaron que, como ciudadanos responsables, se debía respetar el protocolo y "quedarse en casa", sin dejar de recordar que "no estamos de vacaciones", por ende, las instituciones educativas debieron continuar con su tarea pedagógica, para lo cual fueron invitados a "utilizar plataformas virtuales y preparar clases para los estudiantes de todos los niveles". Sin polemizar en quienes acceden o no a plataformas o algún tipo de conexión tecnológica, "era necesario continuar dando clases".

En este clima de turbulencia social, del cual todos somos parte, con nuestras emociones, que como bien lo dijimos antes, fluctúan y nos interpelan; resultó prioritario pensar y poner en palabras *¿Quién soy?* y *¿Cómo me siento?* frente a los múltiples desafíos que presenta el acompañamiento que desde el rol directivo demandan los otros, que se encuentran en situaciones similares y manifiestan sus emociones de diversas formas, demandando respuestas y soluciones que en algunos casos el directivo podrá resolverlas y en otros no.

Reconocer que la gestión requiere fortalecer la dimensión emocional, ha sido un punto clave para continuar trabajando en este contexto, considerando que todo esto generó en el ser y estar, un clima de inestabilidad emocional y de incertidumbre, pero que era necesario trabajarlo para fortalecer el acompañamiento de los otros y tomar las decisiones que demandan la gestión en forma más segura. En todo este proceso han surgido aceptaciones y resistencias propias... ajenas, antinomia en la cual han tenido que continuar trabajando como equipos directivos, pensando *¿Cómo nos manejamos en este desarrollo virtual educativo?* *¿Estamos preparados para la escalada de potenciales conflictos a dar respuestas asertivas?*

En una exigida síntesis, tomando el paradigma de la complejidad de Edgar Morín, se puede decir que, la educación emocional está más vigente que nunca en la práctica profesional y en los hábitos cotidianos. En este sentido el autor, aclara que la persona no debiera pensar reduciendo lo que está viviendo, ni tomar una postura por algunos hechos, la persona en esta sociedad global debe reflexionar detenidamente acerca de la información que recibe. Siendo ésta una capacidad a la que dicho autor denominó *pensamiento complejo*, que se considera ha sido sumamente importante durante la gestión directiva en este contexto.

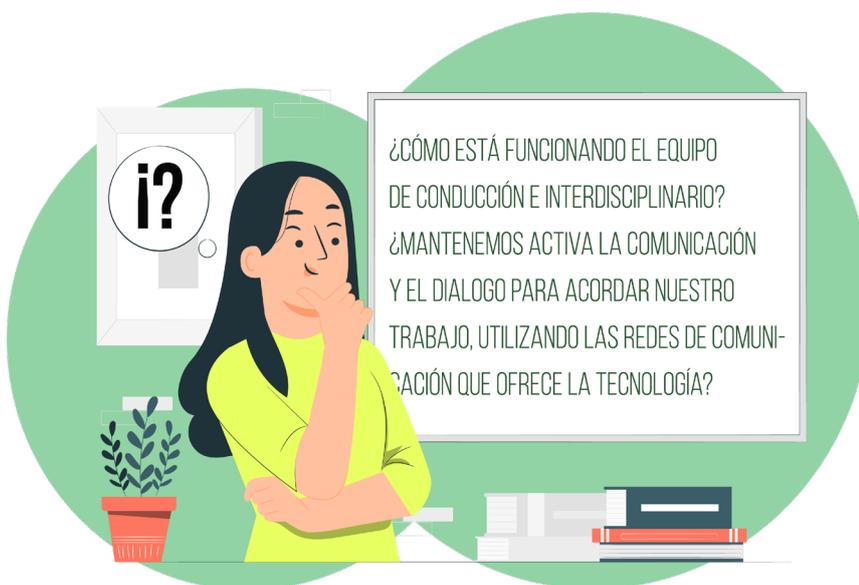
El ejercicio del rol directivo no deja de ser pedagógico, por ende, debe atender además a la diversidad de la que habla Edgar Morín, proponiendo saberes básicos para la educación del futuro, (que puede profundizar el que desea), pero esencialmente indica que desde el rol que cada docente desempeñe en una institución debe asumir la responsabilidad de formar estudiantes críticos que sean capaces de aceptar, comprender, analizar, pensar y cuestionar los cambios socioculturales con el paso del tiempo, entendiendo que la realidad en la que viven no está llena de verdades absolutas, por lo tanto, ser críticos con el propio conocimiento, aprender a cuestionar y cuestionarse resulta sustancial en la práctica docente y en la formación de nuestros estudiantes, siendo una de las responsabilidades del rol directivo velar porque eso se lleve a cabo, todo esto en la virtualidad. Otro gran desafío que asumió el directivo desde el rol que le toca desempeñar, es pensar en respuesta sobre **¿Cómo re contextualizamos el quehacer docente pensado en la Institución Escuela, en la práctica áulica, para pensarla en un nuevo contexto en que la Institución Familiar cobra mayor protagonismo en los procesos de enseñanza y aprendizaje?**. Para ello resultó indispensable pensar y repensar **¿Cómo está funcionando el equipo de conducción e interdisciplinario? ¿Mantenemos activa la comunicación**

**y el dialogo para acordar nuestro trabajo, utilizando las redes de comunicación que ofrece la tecnología?**

A partir de allí, se han podido consensuar las estrategias de emergencia pedagógica educativa, los criterios de elaboración de las actividades, cantidad y calidad de las mismas, medios por los cuales llegaron a los estudiantes, consultas y proceso de evaluación de las mismas, entendiendo, que muchas de las propuestas y acuerdos institucionales son el resultado del trabajo colectivo, mediado por quienes coordinan la tarea diaria dentro de las instituciones educativas.

El rol de orientador y asesor de los equipos directivos es relevante; dado el contexto particular donde las tareas escolares se desarrollan, han tenido que focalizar cuales son los contenidos conceptuales prioritarios y la relevancia de los contenidos transversales. El director como asesor-orientador debió reconocer al otro, al docente, en su capacidad para producir modificaciones sobre su propia práctica y aceptar los aportes de su asesor, es por ello, que resultó necesario conocerse a sí mismo y aprender a gestionar sus emociones, pues el trabajo con el otro, que por momentos es un par, es un colega, es un proceso cíclico, por momento lleno de resistencias, pero también de mucho aprendizaje.

Trabajar tanto la dimensión epistémica como epistemofílica a nivel institucional, sin dudas, permitió que se fortalezcan las posibilidades reales del equipo y el colectivo institucional; reflejando el compromiso y la coherencia de la práctica docente, siendo el directivo en el responsable de encontrar cierto equilibrio entre la atención a la demanda y los propósitos de la tarea a realizar en esta situación de crisis, de trabajar sobre la contingencia.



Al interior de las instituciones educativas existieron dos posicionamientos por parte de la gestión directiva, una inaugural, donde se dio inicio a la propuesta, donde se establecieron las líneas de trabajo y otra posición de seguimiento que refuerza lo convenido. Prácticamente las dos posiciones se imbrican. Lo esencial es que en esta nueva situación de aprendizaje entre el equipo directivo y los docentes se establecieron relaciones no jerárquicas, de confianza mutua, de colaboración, de habilitación y de responsabilidad compartida, que en ese contexto resultó sumamente significativo y necesario, debido a que todas las instituciones se encontraron en un proceso inaugural de nuevas propuestas educativas que dieron respuestas a las demandas de contexto y garanticen como bien lo dijimos al principio la continuidad de la educación de los educandos en los distintos niveles del sistema educativo.

ES importante destacar además, el rol del preceptor para establecer el vínculo con las familias y convertirse en un asesor-tutor a distancia que permitió fortalecer el desarrollo de las tareas y realizó el acompañamiento solidario emocional que tanto demandaron las familias, es por ello, que el trabajo del directivo con sus preceptores fue necesario para poder construir vínculos reales entre la institución y su comunidad, pero para ello ha sido necesario generar y fortalecer los vínculos con ellos, de manera tal que en este trabajo en conjunto cada uno sepa la importancia que tiene para poder sobrellevar los múltiples desafíos que en la actualidad se fueron presentando.

El equipo de gestión debió establecer la dinámica de triangulación con la familia, la circulación de la información y evaluar el impacto de las decisiones asumidas, no solo desde el punto de vista académico, sino emocional, para poder entender cómo se sintió el otro en este proceso de incertidumbre, para comprender mejor cómo y porque tomo las decisiones que tomo en el proceso de realización de cada propuesta didáctica y pedagógica.

Se debe buscar una situación de encuentro entre todos los actores siendo el actor principal el estudiante, por quienes estamos trabajando



para que continúe su proceso de aprendizaje. Todo lo innovador que podamos pensar y llevar a la práctica en este nuevo contexto de aprendizaje constante, está contemplado, en la Ley VI N° 212 que contempla el uso de la tecnología y de metodologías disruptivas de trabajo. La dimensión emocional y epistemofílica de la que hablábamos anteriormente está garantizada en la Ley VI N° 209.

En conclusión, podemos decir que la confianza como categoría ética posibilita la acción responsable y comprometida en situación de cambios tan dinámicos y de incertidumbre donde es muy importante para repensar a la escuela, a sus aulas, trasladadas por momentos a los contextos familiares. Pero la confianza es necesario trabajarla desde lo personal y lo institucional, reconocer y analizar como pienso y como me siento sin dudas fortalecerá la confianza tan necesaria en tiempos de constante incertidumbre e interpelación de las prácticas docentes y de gestión.

Los directivos tienen a su cargo el gran desafío de poner en prácticas las habilidades emocionales, tan necesarias para el trabajo con uno mismo y con el otro. Es por ello que en la actualidad y frente a toda esta situación inesperada que resulta importante preguntarnos:

Este artículo presenta breves reflexiones que recuperan experiencias vividas desde el rol directivo en el contexto de contingencia social para el que muchos ni siquiera lo imaginaban, pero el compromiso y la formación constante ha permitido que la sociedad se siga educando.

#### Referencias:

- Frigerio, G.; Poggi, M.; Tiramonti, G.; Aguerro, I. (1986). Las instituciones educativas: Cara y ceca. Troquel Educación. FLACSO-Acción. Buenos Aires.
- Morín, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro (Trad. Mercedes Vallejos Gómez). París, Francia: Santillana/UNESCO.
- Morín, E. (2004). Introducción al pensamiento complejo. México, D. F.: Editorial Gedisa.