



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollo Educativos
Tesis de Licenciatura en Gestión de las Instituciones educativas

“Importancia del funcionamiento de un Consejo Regional participativo y plural en la construcción de una región educativa de gestión democrática”.

Reflexiones a partir de un caso significativo

Tesista: Sandra Noemí Matera

Agosto 2013

Sede Centro

Resumen

El presente estudio es descriptivo, con abordaje cualitativo. Es autorreferencial, ya que la tesista es la conductora de la Región Educativa que resulta objeto de análisis. Se propone indagar y reflexionar acerca de qué manera incide el funcionamiento de un Consejo Consultivo participativo y plural en la conformación de una región de gestión democrática. Se sustenta en las líneas de la política educativa de la Provincia de Buenos Aires.

Para la recolección de datos se utilizaron, además del análisis documental, cuestionarios a tres inspectores, autoridades del nivel central, Sr. Subsecretario de Educación y Sra. Directora Provincial de Educación de Gestión Privada, representantes de tres Asociaciones, dos representantes del sindicato docente de educación privada, SADOP.

El diseño fue organizado en cinco dimensiones:

- Aportes de los Consejos a la Gestión Privada.
- Características de los Consejos Regionales. Consejo Regional 4. Trabajo en equipo
- Cambio en la percepción respecto de la imagen del supervisor.
- Modificaciones posibles para la mejora del Consejo Regional 4.
- Relación entre la modalidad de funcionamiento del Consejo Regional y el estilo de gestión de la Región.

Cada una de las dimensiones mencionados ha sido analizadas en dos niveles de acción, Provincial y Regional.

Lo indagado permite inferir que existe una estrecha relación entre la conformación de un Consejo Regional participativo y plural y la construcción de una Región educativa de gestión democrática.

Su contenido pretende ser un aporte para el logro de una gestión democrática en las Regiones Educativas.

Palabras clave:

Regionalización educativa- equipo directivo-supervisores- trabajo en equipo- Consejo Consultivo regional.

ÍNDICE

Introducción

Antecedentes del análisis	11
Desarrollo teórico	13
1. Regiones de Educativas.	13
2. La Institución educativa como protagonista del sistema.	13
3. El Equipo directivo como partícipe esencial de la gestión democrática.	15
4. La Jefatura Regional 4 de DIPREGEP como articulador responsable de la gestión democrática.....	16
5. La Inspección de enseñanza como parte del equipo regional de gestión democrática.....	17
6. Trabajo en equipo para el logro de una Región educativa de gestión democrática.	21
7. El Consejo Regional como equipo de trabajo en acción.	24
8. La comunicación como vehículo para la acción.	28
9. Gestión democrática como elección en educación.....	30
10. Encuadre metodológico	32
10.1 Tipo de instrumento de recolección de datos.....	32
10.2 Universo de estudio, muestra (tipo y tamaño)	33
10. 3 La unidad de análisis	33
10. 4 Procedimiento para la recolección de datos.....	33
11. Análisis e interpretación de datos.....	35
12. Análisis de resultados.....	62
13. Conclusiones	65
14. Bibliografía citada.....	69
15. Bibliografía consultada	70
16. Anexos.....	71
16.1 Grilla para análisis de entrevista.....	71
16.2 Pautas de entrevistas y cuestionarios.....	75

Introducción

En enero del año 2004, en la Provincia de Buenos Aires, se genera un nuevo esquema de regionalización educativa. Se dispone que cada región tendría una jefatura por rama de enseñanza, entendiéndose como tales, las correspondientes a los distintos niveles y modalidades de educación: inicial, general básica, polimodal, superior, especial, adultos, educación física, artística y psicología. En el año 2005 se implementaron las jefaturas únicas por gestión, estatal y privada, quedando sin efecto la diagramación anterior pero conservándose las veinticinco regiones. Se establece que cada región educativa contará con una jefatura única por cada gestión, estatal y privada.

Se implementaron además jefaturas distritales. Éstas entienden en las cuestiones relativas a gestión estatal, sin perjuicio de las acciones articuladas que llevan a cabo ambas gestiones de manera conjunta, en pos del cumplimiento de los fines de la política educativa y la escolarización de los alumnos. La experiencia que nos ocupa está referida a la gestión privada. Cabe especificar que las jefaturas regionales de gestión privada no cuentan con jefes distritales, como en gestión estatal, por lo que son ellas mismas las que ejecutan las acciones vinculadas a todos los distritos que la integran. En gestión privada existe la figura del Referente Distrital, que es un inspector que tiene un área de escuelas a cargo y además actúa como referente de su distrito, con relación a relevamientos solicitados por la jefatura e interviene en control y firma de salidas educativas. En ningún caso constituye instancia de decisión, guarda relación de horizontalidad con los otros inspectores en la escala jerárquica y no percibe sueldo por esa función, haciéndolo sólo por la de Inspector de enseñanza.

La decisión de la regionalización es confirmada por la Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires, número 13688, de 2007, que rige el derecho de enseñar y aprender en la jurisdicción, en su título III, Administración del Sistema y Gobierno Escolar, artículo 58, cuando establece que el sistema educativo provincial se organiza sobre la base de Regiones educativas. Especifica que dichas Regiones se conciben “como la instancia de conducción, planeamiento y administración de la política educativa” y determina que cada región educativa podrá comprender uno o más distritos en función de aquellos componentes comunes que los agrupen y que son determinados por la propia Dirección General de Cultura y Educación.

Las funciones de los Inspectores jefes Regionales se encuentran pautadas en el capítulo VIII de la ley 13688. A su vez el artículo 5 de la misma norma expresa que “La Provincia a través de la Dirección General de Cultura y Educación, tiene la responsabilidad principal e indelegable de proveer, garantizar y supervisar una educación integral, inclusiva, permanente y de calidad para todos sus habitantes”. Prevé para ello, el ejercicio del derecho que con participación de la comunidad, garantice la igualdad, gratuidad y la justicia social.

Esta indagación, de carácter cualitativo, se propone analizar de qué manera influye el Consejo Regional 4 en la gestión de la región. En tal sentido se examina,

- Si el Consejo Regional 4 funciona como equipo.
- Si su funcionamiento es percibido por los actores como participativo y plural.
- Qué modificaciones podrían efectuarse a este Consejo para un mejor funcionamiento.
- Si el estilo de funcionamiento y forma de composición del mismo, modifica de alguna manera, la percepción que los Directivos tienen sobre los supervisores.
- Si el estilo de funcionamiento de este Consejo favorece la consolidación de una región educativa de gestión democrática.
- Si el accionar de este Consejo resulta una herramienta de utilidad para la educación privada de la Región.
- Si entre los diversos actores del Consejo existen mecanismos que faciliten la comunicación

Se ha tomado en cuenta que por las características del rol que los inspectores de educación desempeñan, se presume que deberían mantener una permanente relación con las instituciones educativas que supervisan. Sin embargo, por ser agentes externos al servicio educativo, resulta fundamental que entre ellos y los directivos exista una fluida comunicación que les permita estar informados de lo que acontece al interior de la escuela. Al decir “comunicación” se hace en referencia al hecho concreto de hablar y comprender el mensaje. No se habla de información, que aunque es

importante puede extraerse de los libros o de otras fuentes, sino del circuito comunicacional entre emisor y receptor que implica la necesaria retroalimentación.

Dada la representación social que existe del inspector de enseñanza como “agente de control”, resulta importante el conocimiento y contacto entre directivos y supervisores. Para ello, la labor conjunta desarrollada a partir de proyectos regionales, el abordaje en equipo de las distintas situaciones institucionales a partir del intercambio de ideas y desde el aporte de todas las partes, como también la formulación de acuerdos tendientes a garantizar el cumplimiento de la política educativa, puede contribuir al logro de una comunicación eficaz, en el marco de la gestión democrática.

Como ya se ha expresado, el supervisor es un agente externo, por lo que es necesario que entre él y el personal institucional, representado por sus directivos, exista el grado de proximidad que permita a los últimos consultar e informar de aquello de lo que acontece en la escuela y que amerite la intervención del inspector. Algunas situaciones han sido previstas por la normativa vigente, pero en otras no existe la misma claridad dentro del encuadre legal y la falta de previsión podría malograr una valiosa iniciativa, si no se efectúa un completo análisis con anterioridad. En ese tipo de casos la consulta previa al inspector podría evitar inconvenientes posteriores.

Dentro de las escuelas existen “el equipo directivo”, compuesto por Director, Vicedirector y Secretario. Externamente se cuenta con los equipos de supervisión, integrados por los inspectores de enseñanza, por nivel y modalidad, el Inspector Jefe Regional y personal de Jefatura. Históricamente se ha considerado a los Inspectores de enseñanza como agentes de control. Sin embargo, e independientemente de la función de inspección que los mismos ejercen como representantes del Estado en el marco de la ley, también tienen la posibilidad de actuar junto a directivos institucionales, constituyendo equipos de trabajo para la resolución de los conflictos que se presentan al interior de la escuela o para la construcción de múltiples situaciones de aprendizaje.

Para lograr este acercamiento entre las autoridades de las instituciones educativas y la Jefatura de Región, se considera importante la construcción y funcionamiento del Consejo Consultivo Regional, como espacio al que cada sector aporta no sólo sus saberes, sino también el conocimiento construido a

través de su experiencia, desde el rol que desempeña y como instancia generadora de proyectos comunes en los que participan escuelas de toda la región. Para las entrevistas se han seleccionado instituciones que integran ese Consejo o que haciéndolo a través de sus representantes han participado de proyectos a propuesta del Consejo Regional, razón por la que mantienen mayor contacto tanto con los inspectores como con la Jefatura de Inspección. El mencionado Consejo es un órgano asesor conformado por el Inspector Jefe Regional, inspectores de niveles y modalidades, directivos de instituciones educativas de distintos niveles y modalidades, asociaciones que representan a las instituciones educativas, el gremio de educación privada y autoridades institucionales que actúan en representación instituciones de la región. Se aclara que si bien este órgano no tiene carácter obligatorio para las regiones de educación, en la que se analiza (Región 4), tiene actividad permanente, que incluye reuniones mensuales o quincenales, además de trabajo en comisiones para la formulación y desarrollo de proyectos. Su labor es la de un equipo con participación democrática en el que todos los sectores son escuchados y las decisiones se toman por consenso, siempre en el marco de la normativa vigente y desde el rol que cada uno desempeña. La labor realizada se vincula con los intereses y necesidades de la región a la que pertenecen.

Este órgano ha sido creado a semejanza del provincial, previsto por el artículo 133 de la ley 13688, que expresa que la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada (DIPREGEP) dependiente de la Subsecretaría de Educación, que atiende la supervisión y el contralor de las instituciones de gestión privada, es asesorada por un Consejo Consultivo que está presidido por el Director General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, un secretario ejecutivo que éste designa, el Director Provincial de la DIPREGEP, representantes de las entidades gremiales de la Educación de Gestión Privada de la provincia, representantes de las entidades reconocidas que agrupan a los establecimientos educativos de gestión privada, representantes de los establecimientos católicos, de confesiones religiosas reconocidas por el Registro Nacional de cultos y representantes de padres de alumnos. De las entrevistas llevadas a cabo surge que en la actualidad no existe en el Consejo Consultivo de la Provincia de Buenos Aires, representación orgánica de padres, pero que sí existió antiguamente. El Licenciado Perpetuo Lentijo (ADEEPRA), aporta que hubo una época, cuando

el Consejo no estaba como reconocido por ley, como hoy, en que los padres estaban nucleados en CUPFRA, Confederación de Uniones de Padres de familia de la República Argentina. Independientemente de que no se puede aún cumplir con este aspecto planteado por la ley, ha existido coincidencia entre las autoridades del nivel central consultadas y los representantes de asociaciones, respecto de la importancia del Consejo Consultivo Provincial como espacio de discusión y acuerdos para una construcción democrática. Al ser consultados sobre el aporte que el Consejo hace a la Provincia, cada uno lo planteó desde diferentes ángulos, a partir de la función que desempeña. El Subsecretario de Educación, Dr. Néstor Ribet marcó como una de las líneas políticas en las que más trabajó durante su gestión como Director Provincial de Educación de Gestión Privada, la insistencia en la necesidad de que todos los actores asuman que la iniciativa privada, si bien es por un lado el fruto del ejercicio de la libertad de enseñanza, que es constitucional y “que nosotros defendemos y apreciamos” es sistema educativo por cuanto el Estado lo reconoce, por lo tanto tiene que sujetarse a decisiones políticas y normativas que sólo fija el Estado. Remarca su trabajo en este sentido con el Consejo Consultivo. Se refiere a su labor y al espacio del Consejo Provincial, diciendo, “pudimos llevar adelante un proceso que culminó, en el año 2012 con la firma del decreto reglamentario de educación privada, siendo un hecho histórico porque por primera vez se reglamentó la Ley de Educación en un ámbito determinado, como en este caso la de gestión privada”. En la misma pregunta, la Directora Provincial, Profesora Nora Pinedo, manifestó que si bien el Consejo Consultivo fue legalizado por la Ley Provincial de Educación, él constituye un espacio de legitimación de las políticas educativas por la discusión que permite. Aclara que si bien, esas políticas no son opinables, se requiere una devolución de las mismas y esto “viene de la mano de los representantes” (en referencia a representantes de asociaciones). Desde las asociaciones, paralelamente, el Profesor Oscar Camelli, quien desempeña funciones de asesor en ACIDEPBA y fue Director Técnico Pedagógico de la DIPREGEP, se refirió al órgano diciendo “Es positivo, muy positivo, porque es una caja de resonancia por la participación y la escucha de las inquietudes. Es un termómetro para la Provincia y un espacio con aportes muy valiosos y de consenso para la educación privada”. Desde ADEEPRA, el Licenciado Lentijo expresó, que “sabiamente la ley reconoció el Consejo Consultivo de la Provincia de Buenos

Aires, para la gestión privada, porque la implementación de las políticas públicas en las escuelas privadas requiere de un consenso y es en ese espacio donde se dan los aportes de todos los sectores.”

De lo expresado se desprende, que éste es un espacio en el que se abre la discusión a partir del rol que cada representante tiene. Las asociaciones que actúan en nombre del ámbito privado y los funcionarios del Estado, representando lo público. En este marco se producen discusiones, negociaciones, aclaraciones y acuerdos. Por eso se habla del proceso que culminó con el Decreto reglamentario de la ley. De los términos “proceso”, “consenso”, “devolución y legitimación”, “participación y escucha de inquietudes”, “aporte de todos”, que son vertidos por los diferentes sectores, se infiere la coincidencia en cuanto al ámbito de ejercicio de participación democrática que este espacio implica.

El Consejo Regional 4, funciona como órgano asesor de la Jefatura Regional de Educación Privada. Se considera necesario destacar que la ley 13688, si bien no determina la creación de los órganos regionales, como lo hace a nivel provincial, sí plantea la profundización del ejercicio de la ciudadanía democrática (título I, art. 3). Tal como se desprende de las entrevistas realizadas, la DIPREGEP, no sólo ha apoyado el funcionamiento de los Consejos Regionales, sino que ha instado a su creación y funcionamiento. Al respecto el Dr. Ribet manifestó que más que recomendarlos, él desde su función anterior (director de DIPREGEP) lo ha planteado “como deber, como exigencia”, agregando que “es una decisión política, hacer lo necesario para que en el territorio las asociaciones que nuclean a las instituciones educativas puedan tener su participación”. Las asociaciones coinciden. El Licenciado Lentijo (ADEEPRA), calificó como “muy grande” el aporte que los Consejos Regionales pueden hacer a cada región educativa y lo describió como una “herramienta de coparticipación que se inscribe en la intención de coparticipación que marca la ley”. En tal sentido las instituciones educativas de la región en análisis, han mostrado voluntad de participación. Se resalta que la respuesta de las éstas, frente a la invitación a participar del Consejo Regional, fue tan amplia que se hizo necesario que esas autoridades institucionales designaran a sus representantes para participar a través de ellos.

De acuerdo a lo expuesto se pretende examinar si el trabajo en equipo del Consejo Consultivo Regional resulta útil a efectos de facilitar la comunicación entre las instituciones educativas y los supervisores. También se indaga si como consecuencia de ello, resulta un instrumento de facilitación para la gestión democrática. Se toma en cuenta para ello la necesidad de trabajar en la posibilidad de transformar la representación que el personal docente y en este caso el directivo, tienen sobre el inspector, figura que, como se ha dicho, ha sido tradicionalmente asociada al control. Se considera importante este estudio como un aporte para la reflexión de directivos y supervisores de todos los niveles y modalidades, como así también para las distintas jefaturas de región, tanto de gestión privada, como de gestión estatal. En este caso se trabaja con entrevistas a supervisores, directivos institucionales, autoridades del nivel central, representantes de asociaciones, análisis documental, de materiales y producciones. Como ya se ha expresado, la indagación se efectúa en la gestión privada.

Quedan abiertos para una segunda indagación

- La posibilidad de incluir a la gestión estatal, cómo y de qué manera.
- De qué manera influye el accionar del Consejo Regional 4, en los servicios educativos de la región que no integran dicho Consejo.
- Los mecanismos para lograr una mayor participación de Inspectores areales.
- El logro de una organicidad que garantice la continuidad del Consejo Regional 4, como proyecto, independientemente de los actores.

Antecedentes del análisis

Se toma como antecedente relevante para este trabajo, un estudio del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, I.I.P.E, sobre las tendencias en la supervisión escolar, realizado en Chile en el año 1999-2000 que incluye como definición de supervisión, “un proceso de apoyo externo a la unidad educativa, de carácter especializado, capaz de aportar al mejoramiento de los procesos técnico pedagógicos que se dan al interior de las mismas”. [IIPE: página 26] Más adelante refiere que el supervisor adquiere un rol de mediador entre las distintas opiniones de los participantes frente a los procesos que vive el establecimiento y dirige la atención a aquellos aspectos de mejoramiento que no hayan sido considerados en el análisis, para lo cual releva las fortalezas y avances de la escuela y establece la comparación con otros establecimientos como observador externo. En el caso del equipo directivo, es él, el encargado de facilitar el mismo proceso para la totalidad de los docentes del establecimiento, para lo cual también cuentan con el apoyo del supervisor.

En el mismo análisis se presenta también un estudio de caso sobre la experiencia laboral cotidiana de los supervisores. Es de 1999-2000, de tipo descriptivo como proceso de generación de datos cualitativos y cuantitativos y con técnica de recolección de datos incluye entrevistas semiestructuradas a supervisores, cuestionarios a supervisores, directivos y profesores, observación de reuniones técnicas, visitas a escuelas y análisis de informes. Participaron 106 docentes y 75 supervisores. De los datos obtenidos surge que el 43 por ciento del tiempo de labor de los inspectores se dedica a visitas. A partir de esta indagación se concluye que tanto el personal institucional como la inspección, valoran positivamente el servicio de supervisión dentro del sistema educativo. Según la opinión mayoritaria de los docentes la supervisión técnico pedagógica se distingue de otros servicios de apoyo externo precisamente en las ventajas que otorga su posición en el sistema, esto es como agentes del Estado que entregan mayor seguridad por el tipo de apoyo. También por su capacidad para clarificar las líneas de acciones y orientaciones ministeriales; por la entrega de información constante y actualizada; por el conocimiento ofrecido por el supervisor, gracias a su contacto con otras escuelas de realidad cercana y la posibilidad de relacionar experiencias de distintos

establecimientos. Se resalta la imagen asesora del supervisor, como facilitador de procesos en un 46 por ciento.

El estudio permitió identificar cinco elementos que los docentes identifican y valoran respecto del rol del supervisor, a saber, el apoyo técnico desde afuera, la supervisión como representación del Ministerio, la supervisión como agente de intercambio, como posibilidad de poner en común distintas realidades se destaca como particularidad propia del sistema, la supervisión como apoyo sistemático que favorece los cambios en la escuela y por último el rol mediador entre el conflicto y el docente, entre la realidad y la normativa. De la indagación efectuada surge que el supervisor es considerado un facilitador de procesos que cumple un rol valorado por un sector del personal docente (46 por ciento). Cabe preguntarse qué ocurre con la visión que el resto de los docentes tienen respecto del supervisor de enseñanza y que pasa en la realidad del sistema educativo argentino y la supervisión de educación en la Provincia de Buenos Aires.

Desarrollo teórico

1. Regiones de Educativas.

En enero del año 2004, la Provincia de Buenos Aires, en el marco de la descentralización y participación crea por Resolución 6017/03 un nuevo esquema de regionalización educativa. En el año 2005 se adecuó esa estructura, manteniendo las 25 regiones, pero reemplazando las jefaturas por ramas de enseñanza por jefaturas únicas (473/05). Se establece que cada región educativa contará con una jefatura única por cada gestión. De esta manera, cada región pasa a tener una jefatura regional de educación estatal y otra de gestión privada. Atento a que esta indagación está centrada en la educación pública de gestión privada y se refiere en particular a la región 4, se analiza la estructura de la misma con relación a servicios educativos de gestión privada bajo la supervisión de DIPREGEP.

Actores: A esta región pertenecen las instituciones educativas de gestión privada de los distritos de Quilmes, Berazategui y Florencio Varela, que están reconocidos por disposición o resolución que les otorga número de DIPREGEP y aquéllas que se encuentran en trámite de reconocimiento. Ellas están integradas por el equipo directivo, el personal docente, administrativo y auxiliar. En las escuelas privadas existe también la figura del Representante Legal, que es designado por la entidad propietaria y es el máximo responsable institucional, sin tener injerencia en aspectos pedagógicos. En este campo el máximo responsable es el Director y su equipo. El Representante legal es quien designa tanto al personal directivo, como al personal docente y no docente. Lo hace en el marco de la ley 20744, por ello la supervisión de DIPREGEP no interviene en cuestiones de orden laboral que tengan lugar dentro del servicio educativo.

2. La Institución educativa como protagonista del sistema.

El art. 63 de la ley 13688 define como "Institución Educativa", en su capítulo III, como la unidad pedagógica del sistema, responsable de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en el marco de los objetivos de la ley y que para ello articula la participación de directivos, docentes, padres, alumnos, ex

alumnos, personal administrativo y auxiliar, profesionales de los equipos de apoyo, miembros de cooperadoras y otras organizaciones vinculadas a la institución. En el art 64 reconoce dos modos de gestión, el estatal y el privado. Las instituciones educativas de la Provincia de Buenos Aires podrán pertenecer a una u otra gestión y deberán:

- Definir su proyecto educativo con la participación de la comunidad.
- Promover modos de organización que garanticen prácticas democráticas de participación.
- Adoptar el principio de la no discriminación en el acceso y trayectoria escolar.
- Promover la articulación con servicios educativos de ambas gestiones y con aquellas áreas que ayuden a garantizar la calidad de los aprendizajes.
- Realizar propuestas de contextualización del curriculum y generar procesos de autoevaluación.
- Elaborar su código de convivencia
- Promover la participación de la comunidad.
- Promover experiencias educativas fuera del ámbito escolar.
- Ser generador de espacios que permitan el desarrollo de proyectos.

El Reglamento General de Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires, en su artículo 20 establece que la institución educativa y autoridad competente garantizarán la participación democrática del equipo de conducción, docentes, padres y madres alumnos y ex alumnos, personal administrativo, auxiliar, de equipos de apoyo, miembros de cooperadoras, sindicatos y de otras organizaciones vinculadas a la institución, en el marco de su proyecto institucional. Más adelante, en su art. 32 explicita que la institución educativa es un espacio a conformarse entre todos, como un ámbito de confianza que brinde la seguridad necesaria para la interacción entre los distintos sectores.

Las instituciones educativas de Gestión Privada, expresa el “Documento borrador sobre la Funciones y tareas de la DIPREGEP en el Marco Normativo Provincial. La Inspección- Funciones y Tareas específicas” (2011), se encuentran regulados por un plexo normativo que les es propio y comprende, la Ley de Contrato de Trabajo, Código Civil, Código de Comercio, Código de

procedimiento administrativo, Penal, normativa sobre propiedad y uso de inmuebles, normas sobre actuación y constitución de personería jurídica, Sistemas de Protección de menores y las relativas a organismos públicos con injerencia en instituciones privadas. Existen además disposiciones, circulares, instructivos y comunicaciones.

Con referencia a la institución escuela, se expresa que en una buena escuela no sólo aprenden los alumnos, lo hacen también los docentes y la escuela misma como organización y dice "...una buena escuela es una comunidad democrática de aprendizaje" (Romero, C. 2010, P. 28)

3. El Equipo directivo como partícipe esencial de la gestión democrática.

El Director es la máxima autoridad pedagógica en toda institución educativa, sea de gestión estatal o privada. En la segunda, es un cargo que no se concursa sino que es designado por la entidad propietaria de la institución, a través de su Representación Legal. Algunas escuelas tienen también vicedirector o Regente y secretario. El equipo directivo es el primer supervisor de la actividad escolar, tanto en lo pedagógico, como lo administrativo o lo sociocomunitario. El Decreto 2299/11 establece que el ejercicio de los cargos de conducción se configura con las tareas comunes del equipo, sin perjuicio de las tareas propias de cada jerarquía. El equipo comparte responsabilidades de planificación, construcción participativa y ejecución del proyecto institucional. Su supervisión será orientadora y superadora de la tarea docente. Deberá garantizar el proceso formativo de los alumnos que deben constituir la prioridad institucional y del sistema educativo. Sus tareas son indelegables, por lo que la delegación debe constituir una excepción y en ningún caso releva de la responsabilidad.

El Equipo Directivo tiene una función esencial en la Institución educativa. Dice San Martín Alonso (1998), que podemos aludir a una persona o al conjunto de personas que forman el equipo de la dirección, independientemente de si la elección se ha hecho de manera democrática, o si ha sido una decisión administrativa, o desde el punto de vista psicologista, se trata de un voluntarioso servidor, alguien con grandes aspiraciones personales o el de un director eficaz, no resulta clara la definición de su función. Expresa

que para algunos el problema de la dirección pueda ser para algunos reflejo de la crisis de los valores que ha sido introducida en la sociedad en la era posmoderna, pero siempre es necesario analizar el liderazgo en el contexto de la cultura política, teniendo siempre en cuenta que la función va más allá de los muros de la escuela.

4. La Jefatura Regional 4 de DIPREGEP como articulador responsable de la gestión democrática.

Está integrada por diversos actores. Su conductor es el Inspector Jefe Regional.

La Ley Provincial de Educación define a estos jefes como “los responsables de articular y planificar las estrategias y líneas de intervención en función del desarrollo regional de la política educativa de la Provincia” (capítulo VIII, art.79). Agrega que cumplen esta responsabilidad en referencia con las definiciones técnico-pedagógicas emanadas de las Direcciones de nivel o modalidad y de los otros organismos que integran la Gestión central y son designados por el Director General de Cultura y Educación (art. 76, Ley 13688. Estos jefes dependen técnica y funcionalmente de la Inspección General. En los artículos 80 a 83 de la ley provincial se expresa, entre otros conceptos, que estos jefes, tienen a su cargo el diseño, la planificación y el desarrollo del Planeamiento Educativo Regional en articulación con el planeamiento provincial. Con relación a las instituciones son responsables del acompañamiento en la orientación y el asesoramiento. Deben conformar un equipo de trabajo con el jefe regional de la otra gestión, en el caso que nos ocupa el de gestión estatal, los Jefes Distritales, los Consejos Escolares, los gremios y los actores y distintos organismos de educación de la región. Es también su competencia supervisar a través de la inspección de enseñanza e intervenir en la resolución reflexiva de problemas.

El Marco General de la Política Curricular de la Provincia de Buenos Aires (Resolución 3655/07), establece que los inspectores, tanto Jefes Regionales como distritales o de enseñanza, son responsables del desarrollo local de la política educativa y por ello deben realizar un planeamiento estratégico para, entre otras cuestiones, ser facilitadores del profundo conocimiento de directivos y docentes de diseños y propuestas curriculares. Esto recupera la tarea

pedagógica central de la supervisión, más allá de la representación burocrática que expresa el rol protagónico que han tenido en las tareas administrativas.

En el Documento borrador de junio 2011, de la Subsecretaría de Educación, la Dirección Provincial de Gestión Educativa y la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada, en “Aspectos particulares de la DIPREGEP en relación con la gestión de instituciones privadas del sistema educativo provincial” se expresa que las Jefaturas Regionales de DIPREGEP, como parte del equipo de Inspección Regional, intervienen en la detección de logros y dificultades, la resolución reflexiva de problemas y la orientación hacia apoyos especializados para dar cumplimiento a las metas de la política educativa en las instituciones de educación de gestión privada. Por ello, asesora al equipo de inspectores, coordinando con el área Legales y las Direcciones Administrativa y Pedagógica, ante situaciones de conflicto que se den en el territorio, como consecuencia de problemáticas sociales, acciones supervisivas o las dinámicas institucionales. Pone de manifiesto que, a diferencia de la gestión estatal, las instituciones de gestión privada tienen un plexo normativo propio, que incluye por ejemplo, la Ley de Contrato del Trabajo, o leyes de seguridad social o normas impositivas. Existen también normas que son propias de la DIPREGEP, que regulan aspectos propios de esa gestión y formas de contralor por parte de la inspección.

5. La Inspección de enseñanza como parte del equipo regional de gestión democrática.

La ley 13688 en su capítulo VIII, “La Inspección General”, explicita que la Inspección es la función de supervisión del sistema educativo que se desarrolla a través de los inspectores jefes regionales de ambas gestiones, jefes distritales y los inspectores de enseñanza, entre otros actores y que esa función constituye un factor fundamental para garantizar el derecho a la educación. Especifica que el objetivo de la inspección es garantizar intervenciones adecuadas con relación al planeamiento estratégico para el aseguramiento de la educación y la mejora de las acciones que se desarrollan en las instituciones educativas. Determina que la inspección educativa está a cargo del organismo de Inspección General, mientras que la Subsecretaría de Educación, a través del organismo recientemente mencionado tiene a su cargo la coordinación, conducción y articulación de las regiones educativas, a partir

de los objetivos de ley, a través de los inspectores jefes regionales, de quienes dependen los distritales y de enseñanza. En su art. 86 la misma ley establece que la tarea del inspector de enseñanza se desarrolla en el marco de la estructura Distrital y Regional determinada por la normativa específica, sobre la base del trabajo colegiado, las decisiones de consenso, la organización por redes temáticas y la construcción de la agenda de trabajo precisa y en el marco de principios emanados de esa ley. Según Ley 10579 (Estatuto del Docente de la Provincia de Buenos Aires) se ubica en el ítem V del escalafón, Establece también que se accede al cargo titular por concurso de antecedentes y oposición y al transitorio (sin estabilidad) o por pruebas de selección (Capítulo XIV, Ley 10579).

Respecto del supervisor, Gvirtz, S. y Podestá, M. (2011) expresan que el supervisor es un actor clave que puede convertirse en una amenaza o una oportunidad tanto para el fortalecimiento escolar, como para la mejora del sistema educativo. Refieren que tradicionalmente el supervisor ha sido visto como un agente de control ajeno a las necesidades institucionales, pero que esa figura se ha ido transformando y hoy el supervisor es un actor clave del proceso educativo, siendo quien conoce de cerca las escuelas a su cargo y por ello su función es brindar apoyo y acompañamiento pedagógico y administrativo a las escuelas. A la vez que supervisa, funciona como eslabón entre las políticas centrales y el territorio. Y contribuye a garantizar la justicia educacional. Los autores se refieren a la posibilidad del supervisor de ir construyendo junto a las escuelas nuevos modos de gestión y manifiestan que “En este sentido, el rol del supervisor puede funcionar como posible modelo de nuevas e interesantes estrategias de intervención, y como tal, constituye una oportunidad para la mejora” (Gvirtz, S. y Palamidesi, M. 2011, P.45). A su criterio, se trata de un profesional que puede transformarse en un aliado estratégico de la conducción que brinda oportunidades para que las organizaciones reflexionen cuando no saben cómo proceder y constituirse en una red de sostén que articule las escuelas a su cargo.

Sobre la figura del inspector en nuestro país, un artículo publicado en la Revista electrónica Scielo, (Southwell- Manzione, 2011) analiza la historia de los inspectores en Argentina y plantea que estos eran funcionarios del Consejo Federal de Educación y que en una primera etapa sus funciones eran de control, ya que su principal función era la de vigilar todas las escuelas. Con la

Ley 1420 se avanzó en la construcción del rol supervisivo a partir de los saberes pedagógicos. Más tarde entra en vigencia el Reglamento para inspectores, que limitaba su autonomía remarcando su subordinación al organismo superior, la Inspección General. En 1897 se sanciona el Código para la Instrucción Primaria y con él el rol del inspector se vuelve dual, por un lado vigilaba y por el otro prescribía la “práctica correcta”, desde su conocimiento, cuando detectaba un error.

El rol del inspector se fue modificando, pero siempre insistiéndose en vigilar las prácticas correctas y controlar los procesos de enseñanza. En la Provincia de Buenos Aires se produjeron modificaciones durante el gobierno de Domingo Mercante (1946-1952). Los cambios en las estructuras de conducción sitúan al inspector en un nivel intermedio, pasando a depender de las Direcciones de Nivel. Las inspecciones específicas se habían transformado en una estructura de direcciones. En los años 60, con el Desarrollismo y el protagonismo de la planificación, comienza a aparecer el término “supervisión”, en reemplazo de “inspección”. Hacia los 90 comenzó a privilegiarse el cúmulo de saberes vinculados a las tareas de conducción y la administración burocrática. Se manifiesta con respecto a la dificultad para definir la función del inspector o del supervisor de la segunda mitad del siglo XX, expresando que se trataría de un intento incompleto, parcial, en la que sería necesario incluir las funciones políticas, las de auditor, consejero, educador, académico, tutor de itinerarios, ejemplo, orientador en la práctica, experto técnico burocrático y agrega que todo ello sería insuficiente para la definición.

En cuanto al inspector de gestión privada, es necesario recordar que es un representante del Estado, que además de cumplir con la función pedagógica, tiene una fuerte intervención en lo administrativo, atendiendo tanto a cuestiones financiero contables, en aquellas instituciones que reciben el aporte económico del Estado (donde se hace necesario controlar el uso de los fondos), como a temas estrictamente administrativo (sin implicancia financiera). El Documento borrador sobre Supervisión Educativa, “Documento borrador “Funciones y tareas de la DIPREGEP en el Marco Normativo Provincial. La Inspección- Funciones y Tareas específicas” (2011), al referirse a las tareas específicas relacionadas con la función administrativa y financiero- contable de la DIPREGEP menciona,

Investigaciones simples.

Presumarios

Asesoramiento y confección de Planta Orgánico Funcional

Control de legajos docentes

Control de salidas educativas (498/10)

Diligenciamiento de oficios judiciales, (La recepción corresponde a la Jefatura Regional)

Análisis y elevación de trámites

Supervisión edilicia.

Cambios de domicilio.

Aperturas y cierres de instituciones educativas

Relevamientos y elevación a las diferentes Direcciones. A través de la Jefatura.

Control, verificación y elevación a través de Jefatura de trámites de, Cambio de propietario, Director,

Secretario y Representante Legal.

Control de Libro de Designaciones del personal.

Supervisión de aranceles y becas.

Firma y control de planillas de aportes previsionales.

Control de certificación de Seguro escolar obligatorio.

Control de planillas de altas y bajas del personal docente.

Control de reasignaciones presupuestarias.

Libramiento de deuda, cuando fueran detectadas diferencias a favor del Estado, en instituciones que perciben aporte.

Las tareas mencionadas son cumplidas en el territorio por el inspector de enseñanza de manera coordinada y monitoreada por la Jefatura de Región.

Las jefatura regional 4 está también compuesta por un Secretario de Jefatura, cargo del ítem VI del escalafón docente, que se cubre por concurso de antecedentes y oposición. Tres órdenes técnicos (personal con cargo de base en otro establecimiento y que por autorización específica del organismo de Inspección General cumple funciones en dicha jefatura). Dos de ellos cumplen funciones administrativas y el tercero, cuyo cargo de base es de Inspector titular se desempeña en funciones administrativas y pedagógicas con base en jefatura, sin escuelas a cargo. Cuenta también con personal con cambio de funciones otorgado por junta médica y con un inspector titular con servicio

provisorio (capítulo VIII, Ley 10579), que tampoco tiene escuelas a cargo y se desempeña en el ámbito de la jefatura.

6. Trabajo en equipo para el logro de una Región educativa de gestión democrática.

Al hablar de equipo se hace referencia a un grupo de personas que interactúan organizadamente en pos de un objetivo común. Se entiende por objetivo o meta, el propósito o la finalidad, hacia la cual se dirigen los esfuerzos para el logro de una misión.

El Decreto 2299/12, Reglamento General de Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires, incluye en su artículo 38 al “trabajo en equipo” como una de las tareas irrenunciables del marco general del trabajo docente. En su artículo 43 establece que el “equipo de trabajo institucional” se constituye con el personal docente y el administrativo y/o auxiliar de la educación.

Sobre el trabajo en equipo se han manifestado distintos autores, tales como Robbins Y Coulter (2000) quienes se preguntan sobre la utilidad del trabajo en equipo y responden que el reciente aumento de popularidad de los equipos no tiene una sola explicación y da para ello distintas razones que justifican su importancia. Hacen referencia a que el trabajo en equipo crea un espíritu cooperativo. Los miembros del equipo esperan y exigen mucho de otros. El resultado de eso es que se facilita la cooperación y se eleva la moral de los empleados. Plantea que ha observado que las normas propias del trabajo en equipo tienden a estimular a los miembros de éste a superarse y, paralelamente, generan un clima en el que la satisfacción en el trabajo crece. (Robbins, S. y Coulter, M. 2000: p. 466).

Al respecto, Romero, C. (2010) hace referencia a las herramientas de importancia para el Director, escribe sobre las ventajas del trabajo en colaboración con aquellos con los que a diario se comparte la tarea, buscando espacios de reunión y reconociendo en los otros miembros de la comunidad educativa, solicitando su ayuda frente a temas específicos. En relación al equipo escolar afirma que es parte esencial de la institución y que cuando se desarrolla una imagen del equipo se está desarrollando una imagen de la

Institución. Esta imagen incluye caracterización, concepto, apreciación, representación, reconocimiento y estima (Romero, 2010).

Sobre el particular, algunos autores plantean que el trabajo en equipo, cuyos acuerdos son definidos en el proyecto institucional, debe servir para alcanzar la congruencia de estilos y las estrategias pedagógicas de la escuela. Los objetivos más importantes de la educación no se desarrollan necesariamente con disciplinas específicas sino con el desarrollo de valores y hábitos que requieren una línea de trabajo coherente dentro del nivel institucional...Una educación integrada no puede basarse en el trabajo aislado de docentes de la escuela y por ello destacan que “se requiere de un esfuerzo de coordinación entre los maestros y profesores encargados de los distintos grados/ años o áreas para definir las conexiones y las integraciones entre todos los contenidos” (Gvirtz, S. y Palamidesi, M. 2011: p. 102.).

Por su parte, la UNESCO, también aborda el tema, a través del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (2000), pronunciándose sobre una forma de trabajo dentro de la institución “escuela”, que se aleja de la individual, cuando en competencia para la profesionalización de la gestión educativa manifiesta que los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Es por ello que valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración;

frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Se habla de una forma de trabajo en equipos, a partir de redes que fortalezcan la construcción de competencia profesional y educación para todos. Se pronuncia luego a favor de promover el trabajo en equipo, sobre lo cual efectúa las siguientes manifestaciones:

Fomentar la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo donde fluyan las interpretaciones individuales para crear un pensamiento de conjunto. Supone promover también el aprender a reflexionar sobre los patrones de interacción personal que, muchas veces, obstaculizan el aprendizaje conjunto. En el mismo artículo se expresa "...el trabajo en equipo puede generar mejores condiciones para analizar el sentido de la acción educativa si las personas se implican en los procesos de reflexión y de aperturas a nuevas perspectivas." (IIPE, Buenos Aires, 2000: p.6).

Es necesario trabajar en redes que potencien las mejores cualidades de cada uno. Es vital abandonar las posturas individualistas, salir del centro, para sumarse al grupo, pero no como suma de individualidades, sino con real espíritu de equipo. Muchas veces las organizaciones necesitan de un ejercicio constante del trabajo en equipo, para poder sostenerlo, porque suele existir la tendencia a volver al trabajo aislado. Es importante generar los vínculos que permitan un diálogo fluido, elemento fundamental para favorecer la confianza en el otro. O tal vez, sea a la inversa, y se requiera de la cuota de confianza necesaria en el otro para fortalecer los vínculos y lograr un verdadero trabajo en equipo.

Por su parte Robbins y Coulter (2000, p: 464)) ven a los equipos de trabajo como "grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta". Por otra parte efectúan una distinción entre "grupo" y "equipo de trabajo", aclarando que todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo (Robbins, S.; Coulter, M. 2000: p. 464) Asimismo, reconocen al grupo como un conjunto de dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que, se reúnen para alcanzar determinados objetivos en particular. En

coincidencia con este último concepto, otra autora expresa que existe una falsa creencia que asocia el trabajo en equipo con el trabajo en grupo que se reúne de manera continua, dice, “esto distorsiona el verdadero valor del trabajo en equipo que se basa en el respeto a las capacidades personales y en la valoración del trabajo individual que refuerzan la potencialidad del trabajo en equipo” (Romero, C. 2010: p.65-66).

El trabajo en equipo que se pretende llevar a cabo en la región está vinculado a la posibilidad de escuchar las voces de los distintos sectores, sin que esto implique el desdibujamiento de los roles. Es un espacio de aprendizaje cooperativo que enriquece a sus integrantes.

7. El Consejo Regional como equipo de trabajo en acción.

Este órgano ha sido creado a semejanza del provincial, previsto por el artículo 133 de la ley 13688, que expresa que la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada (DIPREGEP) dependiente de la Subsecretaría de Educación, que atiende la supervisión y el contralor de las instituciones de gestión privada, es asesorada por un Consejo Consultivo que está presidido por el Director General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, un secretario ejecutivo que éste designa, el Director Provincial de la DIPREGEP, representantes de las entidades gremiales de la Educación de Gestión Privada de la provincia, representantes de las entidades reconocidas que agrupan a los establecimientos educativos de gestión privada, representantes de los establecimientos católicos, de confesiones religiosas reconocidas por el Registro Nacional de cultos y representantes de padres de alumnos. El Consejo Regional 4 fue creado a semejanza del provincial, en cuanto a su carácter plural. Lo integran representantes de ADEEPRA (Asociación de Entidades Educativas Privadas Argentinas), AIEPBA (Asociación de Institutos de Enseñanza Privada de la Provincia de Buenos Aires), ACIDEPBA(Asociación Civil de Institutos de Enseñanza Privada de Buenos Aires, FECEABA(Federación DE Cooperativas y Entidades Afines de Educación de la Provincia de Buenos Aires), JUREC(Junta Regional de Educación católica), CECE(Consejo de Educación Cristiana Evangélica), AIEPESA(Asociación de Instituciones Educativas Privadas Especiales de la República Argentina), SADOP(Sindicato Argentino de Docentes Privados) y

también los representantes de las instituciones que han sido designados en ese carácter por sus pares en jornada convocada por la Jefatura de Región. La conducción está a cargo de la Inspectora Jefe Regional y acompañan supervisores que van rotando según disponibilidad de agenda y temas a tratar. Cada uno actuará desde su rol y en el marco de la normativa vigente. En este espacio se debaten inquietudes, dudas y proyectos planteados en función de las características de la región a la que pertenecen. Los temas se someten a discusión, escuchándose el aporte de los distintos sectores. Los proyectos se definen por consenso. Cabe aclarar que este órgano funcionó anteriormente en la región pero con distintas características. Estaba integrado por los representantes de la Educación católica y de dos Asociaciones, no había en él otras representaciones y tenía carácter informativo, por cuanto se anoticiaba a sus integrantes de las novedades provinciales y regionales. Estos a su vez planteaban sus inquietudes. En el año 2008 se invitó a las autoridades que quisieran participar del Consejo a asistir a una reunión. La misma se llevó a cabo en una institución educativa de Quilmes. Los objetivos de la reunión eran,

- Reestructurar el Proyecto Educativo Regional, determinando prioridades, propuestas y líneas de acción.
- Consensuar la conformación del Consejo
- Establecer acuerdos regionales que posibiliten la concreción de acciones tendientes a abordar las necesidades regionales.

Como producto de la labor de la región en el año 2008, realizaron los “Encuentros sobre ciencia y tecnología”, concretados en cada uno de los distritos. Esta elección se basó en que ese año fue declarado por el Ministerio de Educación “Año de enseñanza de las Ciencias” (Decreto 154/07). Participaron, alumnos, directivos, docentes, inspectores y las familias. Se respetaron las particularidades de cada distrito y las características propias de cada institución educativa. También a través de diseños de alumnos y selección de docentes y alumnos se escogió el logo identificador del proyecto anual. Independientemente de esa elección la totalidad de las propuestas de logos efectuadas por los alumnos fueron expuestas en los encuentros. Para este primer proyecto del Consejo Regional fue necesario reiterar la invitación a participar. Se destaca que se trataba de una modalidad de acción nueva para la región. Al finalizar el año se realizó la evaluación del proyecto. Se analizaron

obstaculizadores, facilitadores y aspectos a mejorar. Surgió la necesidad de profundizar los canales de comunicación. Se trató la conveniencia de efectuar una muestra regional en reemplazo de las distritales. Se hizo hincapié en el entusiasmo de los alumnos y el compromiso de las instituciones. (Acta de Jefatura 2004-2008, folios 114/116 147/149,169/170,172/ 173)

En el año 2009 se llevó a cabo una Jornada de proyectos solidarios, llevados a cabo bajo el concepto de solidaridad como servicio. El proyecto fue denominado "Camino al Bicentenario". Se invitó a participar a otras regiones educativas de la provincia. Se concretó con la coordinación de la DIPREGEP. La organización estuvo a cargo de un grupo de servicios educativos y la jefatura regional, pero se propuso la participación de todo el Consejo en carácter de "equipo". Se solicitó a las instituciones la presentación de proyectos innovadores y se trabajó en articulación del Municipio de Quilmes (Libro de actas de reuniones de Consejo Regional, folios2/5).

En el año 2010 se elaboró y concretó el "Proyecto del bicentenario". En Quilmes y Varela se realizó en la calle y en Berazategui, en el Gimnasio municipal. Se designaron comisiones de trabajo por consenso. En todos los casos se trabajó en forma coordinada con el municipio pertinente y tuvo carácter abierto a la comunidad regional. Se realizó la publicación de tres números de "La Gazeta", en conmemoración de "La Gazeta de Buenos Aires". Los alumnos, bajo la dirección de los docentes de artística presentaron y eligieron modelos de murales correspondientes a distintos períodos históricos. Estos murales fueron luego pintados en el centro de San Francisco Solano y permanecen en la actualidad, ya que se utilizaron materiales adecuados para ello, en el marco del asesoramiento ofrecido por los docentes especializados en educación artística. El trabajo previo a la concreción de los murales implicó el análisis de esos períodos y su significado histórico, en las instituciones educativas. La muestra estática en la que participaron distintas instituciones, incluyó un stand del sindicato de docentes particulares, SADOP. El "Proyecto del Bicentenario" estuvo también integrado por el subproyecto "Bandera Regional", por el que se ha confeccionado una Bandera de aproximadamente cien metros, compuesta por pequeñas banderas aportadas por instituciones de los distintos distritos. Esta Bandera es utilizada por las instituciones en los actos escolares, previa solicitud, como símbolo de la participación y trabajo en equipo, basado en el respeto a las características propias de cada servicio

educativo. Por ello tiene la particularidad de que aunque los paños que la integran, tienen todos igual medida, varían las tonalidades de celeste. (Libro de actas del Consejo Regional, folios 12/18, 21/36).

Año 2011. Se realizó el cierre del “Proyecto del Bicentenario” y el lanzamiento del “Proyecto Identidad”. Se realizó en una plaza céntrica de Quilmes, trabajando en forma coordinada con el municipio y con apertura a la comunidad. El proyecto identidad incluyó una semana dedicada a la cultura, en la que diferentes instituciones escolares se abrieron para ofrecer a otras seminarios, charlas o debates sobre temas específicos (Libro de actas del Consejo Regional, folios 37/55). Es importante destacar que así como en la primera invitación, realizada en el año 2008, fue necesaria la reiteración por falta de ofrecimientos, a partir del año 2010 se hizo necesario limitar la participación, ya que las propuestas superaban la cantidad máxima aceptable para que la ejecución del proyecto fuera viable.

Año 2012. Se abordó la Violencia escolar desde el punto de vista de los alumnos de nivel secundario y de modalidad especial con directa participación de ellos, quienes efectuaron ponencias y debatieron sobre el tema. El encuentro se realizó en la Universidad de Quilmes y fue el producto del trabajo que realiza personal directivo, docentes y alumnos en las instituciones educativas. (Libro de actas de Consejo Regional, folios 64/90)

Como parte de este proyecto se elaboró un documento de síntesis de las producciones de los alumnos.

El 10 de diciembre de 2012 se hizo la presentación del proyecto “Museo Virtual de Educación Privada en Región 4”. Se presentó el logo de dicho Consejo y una plantilla tentativa para la página. Ésta fue diseñada por los alumnos de uno de los servicios educativos que integran el Consejo y tienen la especialidad Diseño Gráfico. El modelo fue discutido y aprobado. (Libro de actas del Consejo Regional, folios 96 a 99). La iniciativa se propone mostrar las actividades de las escuelas privadas de la región a toda la población. Se elige hacerlo a través de una página Web, ya que de esta manera el acceso se extiende más allá de los límites de la región. El proyecto referido se encuentra a la fecha en su fase de desarrollo inicial.

En la mencionada presentación estuvo presente la Directora Provincial de Educación Privada, Profesora Nora Pinedo. El organismo de análisis ya había

sido visitado en otra sesión, año 2010, por el anterior Director de DIPREGEP, Dr. Néstor Ribet.

Si bien se han mencionado jornadas o encuentros realizados en el marco de los distintos proyectos, se especifica que cada uno de ellos implicó un extenso trabajo de alumnos, profesores, directivos y supervisión para la elaboración e implementación de esos proyectos en las escuelas.

El trabajo conjunto también ha ayudado a arribar a acuerdos frente a situaciones concretas con las que las escuelas manifestaban disconformismo, como por ejemplo el caso de las escuelas especiales. La única inspectora de la modalidad con que contaba la región fue convocada por la DIPREGEP en comisión. Su cargo no ha sido cubierto con suplente por lo que las instituciones de educación especial de la región fueron distribuidas entre diferentes supervisores de distintos niveles. Las escuelas especiales se encontraron con la realidad de que no sólo no cuentan con el supervisor de la modalidad (que es el especialista), sino que ya no tienen ese espacio de intercambio que significa compartir las reuniones de trabajo y capacitación. Al encontrarse repartidos entre diferentes inspectores asisten a distintas reuniones. Planteado el tema, se discutió y acordó que periódicamente se efectuarían encuentros con todas las Escuelas Especiales, los distintos supervisores y la Inspectora Jefe, generando así una alternativa de intercambio y aprendizaje para todos. De ese trabajo en equipo, surgirán nuevos acuerdos que faciliten tanto la supervisión como el avance en el crecimiento de las instituciones.

Se destaca también que la participación de diferentes instituciones resulta enriquecedora para la integración de todos. A través de ella, alumnos de la escuela común aprenden de los de la escuela especial y viceversa. Todos ellos se ven en la posibilidad de aprender de los adultos y a su vez esos adultos pueden aprender de los estudiantes. En todos los casos se ha invitado a la gestión estatal, cuyas instituciones concurrieron en carácter de visitantes. No se ha logrado aún la participación directa en los proyectos. Se continúa trabajando en ese sentido.

8. La comunicación como vehículo para la acción.

Una buena comunicación resulta esencial para el fortalecimiento de los vínculos entre las personas. Esto puede trasladarse a la relación entre el personal directivo y la inspección de enseñanza. No sólo es importante qué se

dice, sino cómo se hace. Comunicar no es lo mismo que expresar, explica Ander-Egg, E. (2006), dice que “expresar” es manifestar pensamientos, actitudes o sentimientos por medio de una palabra, gestos o comportamientos, mientras que “comunicar” es siempre cosa de dos. El término lo explica ya que viene del latín, *comunicare*, que significa, hacer común, compartir. Destaca que para que se cumpla con la “expresión”, basta con el emisor pero para que la “comunicación” se concrete se requiere de emisor y receptor.

Cullen, C. (2009) dice que es difícil enseñar en épocas en que la palabra se encuentra en retirada, pero no porque las imágenes o el sonido hayan tomado su lugar, sino porque existe un hartazgo respecto de la retórica vacía. Marca la diferencia entre la palabra vaciada de sentido, en función de una retórica mentirosa, formal, simuladora y la palabra, que en su silencio está llena de sentidos posibles. Agrega que estamos agotados de la incoherencia entre el discurso y el hacer. Y entonces aparece el “silencio de la palabra” como contraposición a la palabra mentirosa y se convierte en una invitación a ir tras las huellas de lo posible y nos permite dejarnos interpelar por el futuro.

Cuando en este análisis se habla de comunicación, se entiende que en ella interviene mucho más que las palabras, también los silencios cobran una importancia particular y se parte de la idea de una comunicación en la que la “palabra” este llena de contenido y sea coherente con el hacer.

Camelli, O. (2012) expresa que “la comunicación no es otra cosa que la habilidad de escuchar y ser escuchado” (Camelli, O. 2012: p. 91). En el mismo sentido de Cullen, manifiesta que la sinceridad al expresar las ideas facilita la comunicación y resalta la necesidad de no utilizar palabras innecesarias. Al respecto cita a Thomas Jefferson, en su expresión “no hay talento más valioso que el de no usar dos palabras cuando basta una” (Camelli, O. 2012, P90)

En el Consejo Regional 4 la comunicación tiene un rol fundamental, ya que de manera permanente se ponen en común las necesidades, posibilidades, temores y expectativas que circulan en la región. A partir de ello se da tratamiento a los distintos temas, intentando arribar a acuerdos tendientes a la mejora de la acción y/o a la resolución de conflictos. Se ha convertido en una herramienta de análisis y discusión habitual que forma parte de la realidad institucional. Cuando por excepción los encuentros de Consejo no se cumplen con la regularidad acostumbrada, son reclamados por sus integrantes.

9. Gestión democrática como elección en educación.

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente en América Latina. Casassus, J. (2000) refiere que la gestión trata de la acción humana y se la concibe de distintas maneras, según los procesos que involucre y el objeto de que se ocupe. En el caso de la gestión educativa, se busca aplicar principios generales de la gestión al campo de la educación. La gestión está directamente vinculada a la capacidad de articulación de los recursos disponibles, para el logro de los objetivos propuestos. Desde el punto de vista de la comunicación, gestión es la capacidad de generar aquellas conversaciones que permitan sostener los compromisos que garanticen acciones concretas (Casassus, J. 2000). En cualquier caso la gestión implica el diseño y desarrollo de un plan de acción que tenga en cuenta los recursos existentes, la perspectiva política, sin la cual se desconoce la viabilidad de la propuesta y la adecuada asignación de tareas. Al hablar de gestión educativa, es necesario considerar siempre que el destinatario principal de toda acción es el alumno como sujeto de derecho. La gestión democrática, expresa Casassus, J. (2000), aparece en la tensión entre la visión autoritaria y la democrática, la primera está asociada al logro de resultados a corto plazo, mientras que la segunda, está asociada a la preocupación por los recursos humanos y su participación, por lo que entra en tensión con la primera. Aquí se considera importante el clima de convivencia y el liderazgo. La participación democrática y plural que se da en el Consejo Regional resulta un instrumento facilitador de la comunicación, ya que es un espacio para el encuentro, conocimiento e intercambio de Directivos y/o Representantes Legales de distintos distritos, niveles y modalidades de educación, entre sí. Es también un ámbito de acercamiento a la jefatura o la supervisión distinto al de rutina. Aquí la imagen del Inspector o del Jefe como agente de control se desdibuja. Y aparece la del facilitador de la palabra, la del gestor de la participación democrática. También tiene lugar el intercambio entre Asociaciones que representan a las escuelas y el Sindicato que representa a los docentes. De acuerdo a lo relevado, el uso de la palabra circula en todos los sentidos y de manera permanente en una relación de horizontalidad, en cuanto al derecho de expresión y participación. Hacen referencia a ello, tanto representantes de Asociaciones, que manifiestan que sus asociados tienen la posibilidad de expresarse en ese ámbito, frente a

un conflicto. Lo avalan los directivos, cuando expresan que los proyectos surgen del intercambio y el consenso y coincide el Sindicato al manifestar que se escuchan en el Consejo las voces de todos los sectores. Participan también de este espacio, de manera permanente, un representante del Municipio de Quilmes y uno del Municipio de Florencio Varela. Eventualmente se ha contado con representantes del Municipio de Berazategui. Es necesario destacar que los tres municipios, bajo distintas modalidades, mantienen abierto el canal de diálogo con el Consejo Regional. Los buenos resultados de los proyectos ejecutados a la fecha, estimulan la confianza entre los distintos sectores y propician la continuidad del trabajo en equipo. El mayor obstáculo para la profundización de las acciones lo constituyen las dificultades de agenda de la Jefatura, por superposición de tareas.

Para indagar acerca de las distintas percepciones sobre la incidencia de la conformación del Consejo Regional 4, en el logro de una región educativa de gestión democrática, se analizaron libros de actas, videos, otros documentos producidos por el Consejo y se realizan entrevistas a integrantes del Consejo Regional, a representantes provinciales de asociaciones y a autoridades del nivel central.

10. Encuadre metodológico

Objetivo general

- Fundamentar la importancia de la conformación de un Consejo Consultivo participativo y plural en las regiones educativas para el logro de una gestión democrática del sistema educativo.

Objetivos específicos

- Describir el trabajo en equipo entre los diversos actores del Consejo Consultivo Regional.
- Examinar si ese trabajo en equipo contribuye a modificar la percepción que los directivos tienen de los supervisores.
- Identificar acciones del Consejo Consultivo Regional que resulten facilitadoras de la comunicación entre directivos y supervisores.
- Relevar desde el discurso de representantes de los distintos sectores el impacto de las intervenciones del trabajo en equipo del Consejo Regional para la consolidación de la gestión democrática en la Región educativa.
- Indagar si este formato de Consejo Regional puede resultar de utilidad a otras regiones educativas.

El estudio es descriptivo, con abordaje cualitativo y se propone indagar de qué manera incide el funcionamiento de un Consejo Consultivo participativo y plural en la conformación de una región de gestión democrática.

10.1 Tipo de instrumento de recolección de datos

Entrevistas y cuestionarios a directivos e inspectores, autoridades del nivel central, representantes de las asociaciones, representantes de sindicato docente de educación privada, análisis de documentos y material (libros de actas de reuniones del Consejo Regional, fotos, filmaciones, producciones)

10.2 Universo de estudio, muestra (tipo y tamaño)

Se trabajó sobre cuatro escuelas de gestión privada, tres supervisores, tres asociaciones, el sindicato de docentes de educación privada, SADOP, la Directora Provincial de Educación de Gestión Privada y el Subsecretario de Gestión Educativa de la Provincia de Buenos Aires.

10.3 La unidad de análisis

Directivos, supervisores, asociaciones, sindicato, autoridades del nivel central.

10.4 Procedimiento para la recolección de datos

Se realizaron entrevistas con:

Nivel Central:

El Subsecretario de Educación de la Provincia de Buenos Aires. Dr. Néstor Ribet.

Formación: Docente y abogado. Se desempeña en educación desde la década del 60 y en cargos de conducción en el nivel central, Nación y Provincia de Buenos Aires desde 1989. Por su labor ha actuado de manera directa o indirecta en todos los niveles y modalidades del sistema educativo. Previo a la actual función fue Subsecretario de Gestión Educativa. Específicamente en educación privada, independientemente de su actuación en distintos servicios educativos, fue Director Provincial desde 2007 hasta 2012.

Duración de la entrevista: 27.45

La Directora Provincial de Educación de Gestión Privada, Profesora Nora Pinedo, es docente de Educación Secundaria, con especialidad Historia. Se desempeña en educación desde 1989 y en organismos de conducción desde 1994. Integra la DIPREGEP desde 1996, año en que ingresó con funciones de Asesora Docente. En junio de 2007 fue designada Directora de Gestión Administrativa, cargo que desempeñó hasta 2012, en que asumió como Directora Provincial de Educación de Gestión Privada.

Duración de la entrevista: 15.05

Representantes de Asociaciones y JUREC

Los representantes entrevistados cumplen funciones ejecutivas y/o de asesoría en sus respectivas asociaciones.

La totalidad de ellos se desempeña, además, en funciones de conducción docente en diferentes instituciones educativas de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Formación: Todos tienen titulaciones en nivel superior y/o universitario.

Duración de las entrevistas: 16.10 a 20.35

Sindicato SADOP, filial Quilmes.

Las entrevistadas cumplen funciones de conducción en el SADOP local. Desempeñan el cargo de Secretaria General, Sra. Cristina Paradiso y Secretaria adjunta, Sra. Inés Pomponio. La actual Secretaria General, fue anteriormente Secretaria Adjunta y Gremial. La actual Secretaria Gremial se desempeñó anteriormente en el sector de prensa del sindicato. Con anterioridad se desempeñaron en educación privada en los niveles primario e inicial.

Formación: Superior y/ o universitaria

Duración de la entrevista: 21.25

Modalidad: Esta entrevista tuvo la particularidad de haberse realizado a ambas representantes de manera conjunta, lo que posibilitó la interacción y el diálogo entre ambas.

Directivos de la Región 4

Las entrevistas comprendieron 4 Directivos que se desempeñan en el Consejo. Los entrevistados tienen cargos de conducción en instituciones de gestión privada. Ejercen como Directores de nivel y/ o Directores Generales, abarcando inicial, primaria y secundaria.

Su antigüedad en dichos cargos data en los dos primeros casos, de 1994, en el tercero de 1989 y en el cuarto de 1991. Anteriormente se han desempeñado en cargos docentes. Se desempeñan en el Consejo en los tres primeros casos desde el año 2008 y el cuarto de hace seis años.

Formación: Todos han cursado estudios superiores y/ o universitarios.

Duración de las entrevistas: 10.00 a 18.05

Cuestionarios suministrados a los inspectores de enseñanza.

Modalidad: Elaboración individual. Se les dio la posibilidad de no identificarse, a quienes así lo desearan. Se entregaron un total de 14 cuestionarios y fueron completados y devueltos en su totalidad. Sólo 2 supervisores firmaron el cuestionario. Vencido el tiempo asignado, fue necesario prolongarlo ya que sólo 4 habían finalizado. Se otorgó una extensión horaria de 10 minutos.

Para el presente trabajo se analizaron un total de 3, elegidos al azar.

Formación: La totalidad de los supervisores han cursado estudios superiores y/ o universitarios.

Tiempo asignado: 15 minutos.

Extensión de tiempo: 10 minutos.

Tiempo total utilizado en cuatro casos: 15 minutos.

Tiempo utilizado en diez casos: 25 minutos.

Documentación

Principal:

Se analizaron y entrecruzaron, actas del Libro de Reuniones del Consejo Regional 4, actas del Libro de reuniones con inspectores de Jefatura de Región 4, actas de entrevistas de Jefatura (padres familiares, ciudadanos en general).

Complementaria:

Borradores, fotos y filmaciones de proyectos realizados y/ o de reuniones del Consejo Regional 4, artículos periodísticos.

11. Análisis e interpretación de datos

Documentación principal:

De la triangulación de Libros de actas de Consejo Regional, Reuniones con inspectores y Entrevistas de Jefatura, surge:

- Que en diferentes casos se han trabajado en reunión de Consejo cuestiones que han sido llevados al ámbito de la jefatura por actores externos, como padres o directivos. Que también se han abordado

temas planteados por los supervisores de área, con relación a hechos puntuales acaecidos en los servicios educativos.

- Que en algunas oportunidades se ha dado tratamiento a aspectos propios de rutinas institucionales, planteados por la supervisión, los directivos o las familias.
- Que ha resultado un espacio propicio para realizar acuerdos sobre cuestiones administrativas como entrega de planillas y movimientos de sueldos.
- Que en otras oportunidades fueron las instituciones las que efectuaron reclamos o pidieron aclaraciones sobre el tratamiento dado por la inspección a determinados temas y que esto fue luego trabajado en reuniones de inspectores o específicamente con algún supervisor.
- Que en diversas ocasiones Directivos y Representantes legales trasladaron inquietudes o preocupaciones por versiones circulantes o situaciones que requerían de mayores aclaraciones.
- Que han existido frecuentes debates entre el Sindicato SADOP y los representantes de las Asociaciones.
- Que en las oportunidades referidas se conversaron los temas, expusieron las posibilidades, dudas, fortalezas, debilidades, obstaculizadores y facilitadores y se construyeron acuerdos, en el marco de la normativa pertinente y características regionales.
- Que en aquellos casos en que no se logró un acuerdo, se mantuvo el respeto entre las partes, que se escucharon y dejaron sentada su posición y/o su disconformismo, dando fundamentos para ello.
- Que esas cuestiones no resueltas o en las que hay sectores disconformes, vuelven a aparecer en la discusión y algunas veces, surgen nuevos aportes.
- Que con relación a lo expresado anteriormente existen divergencias entre la Jefatura y algunos representantes de escuelas o asociaciones, respecto del límite entre lo público y lo privado. Estas diferencias existen también entre los propios representantes. Estas diferencias se presentan, por ejemplo, frente a la rematriculación de alumnos, donde se hace evidente la tensión entre el Derecho de Inclusión, a favor de las trayectorias educativas del alumnado y el derecho de admisión, que hacen valer las escuelas, frente a situaciones como la falta de pago del

arancel. Se plantea, también, con relación a los conceptos que serán incluidos en la normativa institucional que rige la convivencia escolar, Acuerdos Institucionales de Convivencia, y el tratamiento que se hace de los mismos.

- Que la discusión siempre se da en el marco del rol que cada uno desempeña, Estado, representado por la Jefatura y la supervisión en general, particulares que por sí mismos o a través de Asociaciones representan a las instituciones privadas, miembros del SADOP, en representación de los trabajadores de la educación privada.
- Que al abordarse la aplicación de la normativa en casos particulares o generales, surgen expresiones que revelan cierto grado de tensión entre los representantes de Instituciones y/o Asociaciones y los supervisores o el Inspector Jefe. Podemos citar el tratamiento de Supervisión Unificada, vale decir la posibilidad de que inspectores de gestión estatal y privada, supervisen, de manera indistinta los servicios educativos de ambas gestiones. Se vuelve a apreciar un alto grado de tensión en la oportunidad en que por Disposición emanada de la Dirección Provincial, se exigió a una institución de la Región, que no integra el Consejo, a proceder a la re matriculación de una alumna. La decisión estuvo basada en el derecho del alumno a elegir, junto a su familia, la institución donde cursará sus estudios y en la preservación de la trayectoria educativa. Lo mismo ha ocurrido con relación al Sindicato, en el caso de las Incompatibilidades Docentes. Lo mismo se ha dado entre el Sindicato y las escuelas, por ejemplo, al tratarse el tema Licencias del Personal.
- Que en todos los casos, además de surgir la tensión, surge también el respeto con que las palabras son utilizadas y la posibilidad del intercambio de ideas. También se verifica que se alterna entre los distintos actores el uso de la palabra.
- Que en ocasiones especiales, el Consejo ha contado con la participación de agentes del nivel central, Directores Provinciales, Dr. Néstor Ribet y Profesora Nora Pinedo y representantes de las Asociaciones que participan en el Consejo Consultivo Provincial, Prof. Martín Zurita, por AIEPBA, Lic. Perpetuo Lentijo por ADEEPRA, Sra. Ana María Francisconi por ACIDEPBA, la Secretaria Gremial del SADOP Provincial, Sra. Milena Lámonega.

- Que los proyectos fueron el producto de extensas discusiones que derivaron en acuerdos, por elección de la mayoría.
- Que en el marco de la preparación de proyectos existe una importante interacción entre representantes de escuelas y asociaciones. En estos casos el diálogo surge más distendido que cuando se discuten cuestiones relativas a la normativa en general o a temas puntuales.
- Que se han realizado proyectos de manera conjunta con los tres Municipios, Berazategui, Quilmes, Varela y otros los ha organizado y concretado el Consejo de manera autónoma.
- Que las distintas oportunidades se ha dado la posibilidad de participación a todas las escuelas y cuando fue necesario seleccionar, por exceder el número de participantes posibles, se eligió para ello una comisión en el seno del Consejo. En esos casos, se comunicaron además los criterios de selección.
- Que en una primera etapa había mayor concurrencia de supervisores a las reuniones. En períodos más recientes la concurrencia ha sido menor. Esta disminución en la asistencia coincide con la disminución del número de supervisores. Cabe aclarar que los servicios educativos no se han reducido, por lo que los inspectores se ven recargados en sus tareas.
- Con relación al ítem anterior, se observa que hay cargos de educación secundaria que nunca se han cubierto, pero hay otros niveles y modalidades que han reducido la cantidad de supervisores. Por ejemplo, nivel Primario, se han redistribuido los servicios de una inspectora que salió en comisión al nivel central, cuyo cargo no fue cubierto. Con posterioridad debieron redistribuirse las escuelas de Educación Especial, ya que la única supervisora de la modalidad con que contaba la región, también salió en comisión y su cargo tampoco fue cubierto. La misma situación se está produciendo en el nivel Superior.
- Que al principio las reuniones se realizaban en Jefatura de Región y luego comenzaron a realizarse en las escuelas que proponían ser sede de Consejo. Por ello el lugar de realización de las reuniones de Consejo va rotando.
- Que sin perjuicio de la discusión de proyectos, o el intercambio de opiniones respecto de los distintos temas, existe en todas las reuniones

una etapa destinada a la difusión de comunicaciones que emanan de la Jefatura o del Nivel central. Que si bien estas comunicaciones son también difundidas a través de otros canales, se solicita a los integrantes del Consejo que actúen como agentes multiplicadores entre las otras instituciones.

- Que en determinadas oportunidades los directivos presentes han sido la voz de instituciones que no integran el Consejo y han solicitado se diera tratamiento a algún tema puntual.
- Que para la realización de los proyectos se crean comisiones que tienen a su cargo la resolución de determinados aspectos.
- Que las comisiones y los temas que competen a cada una, surgen del mismo Consejo.
- Que en 2013, una institución ha solicitado ser representada por personal docente de base, y ha sido aceptado. De las actas de reunión se desprende una importante participación de la misma en todos los temas.
- Que en este año, 2013, se trabaja en el Primer Encuentro Interregional de Bilingüismo. Éste es el segundo encuentro que involucra a más regiones, pero es el primero sobre escuelas bilingües. Ya se efectuaron reuniones con las otras regiones. Se cuenta con el acompañamiento de EPEA. La modalidad de trabajo de estas reuniones fue la misma que en las que sólo comprenden a la Región 4, ya que todos los temas son sometidos a discusión como proceso para arribar a un consenso. Para el aspecto operativo, se ha designado una comisión de ejecución.
- Que también en 2013 se preparan las Primeras Jornadas Regionales de Capacitación. El proyecto se lleva a cabo de manera conjunta con el Municipio de Quilmes y se prevé realizarlo en la Manzana Histórica, con talleres y conferencias simultáneas. En el cronograma aparecen especialistas aportados por las Universidades, el Sindicato, las Asociaciones, las Instituciones, la Jefatura de Región.
- Que no se ha logrado realizar proyectos conjuntos con la gestión estatal, pero que sólo se han logrado algunas instancias de participación, como la concurrencia de alumnos en carácter de visitantes a los proyectos o la presencia de abanderados de esa gestión en emprendimientos del Consejo. También el desplegar juntos la Bandera Nacional

confeccionada por escuelas de la región o la visita y acompañamiento de autoridades de gestión estatal.

- Que algunos proyectos debieron ser modificados para poder concretarlos, tal fue el caso del pericón integrado, al que a pesar de la voluntad de ambas gestiones, no se logró incorporar a los alumnos de gestión estatal, por dificultades operativas, en cuanto al uso de los tiempos y el traslado.

Documentación complementaria:

Se analizaron borradores, que se guardan en una carpeta como material de posible utilidad para otras instancias posteriores. También recortes periodísticos, correos electrónicos de archivo, fotos y filmaciones de reuniones, muestras, proyectos en general y ensayos. Se observó que en la Jornada Interregional de Proyectos Solidarios estaba prevista en primera instancia la presencia de la gestión estatal. Por razones organizacionales y de tiempos, esto no se pudo lograr, fue necesario invitar a más regiones a participar. El encuentro resultó sumamente enriquecedor por el intercambio que pudieron realizar los alumnos de distintas regiones. Acompañó el encuentro la Jefa Distrital de Gestión Estatal.

En el Proyecto del Bicentenario se bailó un pericón integrado entre las distintas escuelas de la región. La gestión estatal se propuso acompañar integrando también el baile, pero la participación llegó hasta el primer ensayo. Luego comunicó su imposibilidad de continuar. Estuvieron presentes en el encuentro el Inspector Jefe Regional y la Inspectora Jefe Distrital de Gestión Estatal.

Los encuentros Del Bicentenario (2010, Quilmes y Florencio Varela) y Cierre del Bicentenario (2011, Quilmes), fueron realizados en espacios públicos y contaron con gran afluencia de público. Lo mismo ocurrió con el Encuentro del Bicentenario realizado en el Salón Municipal de la Ciudad de Berazategui, que a pesar de ser en un espacio cerrado, contó con la visita de una importante cantidad de vecinos.

Que en todos los encuentros ha tenido una participación destacada la Educación Especial, quien ha participado en algunos casos, con su

especialidad “pastelería”, en otros, enseñando a bailar a directivos, padres y supervisores. En la Jornada sobre Violencia, realizada en la Universidad Nacional de Quilmes, debatiendo sobre discriminación y presentando un interesante video, realizado por los alumnos sobre el tema.

Se aprecia la interacción de Directivos en el seno del Consejo y una mayor interacción, que integra a padres, docentes, alumnos y personal de conducción en la realización de los proyectos, fundamentalmente en el proceso que da lugar a su concreción. Una muestra de ello, son los murales que desde 2010, permanecen en una transitada esquina de San Francisco Solano y que son creación de los alumnos. Ellos trabajaron junto a sus profesores de artística y conjuntamente con los especialistas de la EMBA, Escuela Municipal de Bellas Artes, determinaron qué materiales resultaban adecuados de acuerdo a la ubicación y características de las paredes.

Relevamiento de la percepción de los actores entrevistados y/o preguntados a través de cuestionarios:

Se trabajó sobre la base de cinco dimensiones:

- Aportes de los Consejos a la Gestión Privada.
- Características de los Consejos Regionales. Consejo Regional 4.
Trabajo en equipo
- Cambio en la percepción respecto de la imagen del supervisor.
- Modificaciones posibles para la mejora del Consejo Regional 4.
- Relación entre la modalidad de funcionamiento del Consejo Regional y el estilo de gestión de la Región.

Cada una de las dimensiones se abordó desde dos niveles,

- Nivel provincial.
- Nivel regional.

Nivel provincial:

En este nivel se analizaron las entrevistas realizadas con:

Autoridades de la Provincia de Buenos Aires Sr. Subsecretario de Educación y Sra. Directora Provincial de Educación de Gestión Privada. De la Subsecretaría de Educación dependen la totalidad de Direcciones, como así también los programas de la Dirección General de Cultura y Educación. Su titular, Dr. Néstor Ribet tiene un extenso desempeño no sólo en educación, sino también en la función pública. Se destaca que también fue el conductor de la Dirección Provincial de Gestión Privada desde 2007 a 2012, por lo que tiene un amplio conocimiento de la gestión privada en la Provincia de Buenos Aires. La Profesora Nora Pinedo, quien es la Directora Provincial de Educación de Gestión Privada, cumple funciones en Dipregep desde hace diecisiete años, habiendo sido previamente, asesora y Directora de Gestión Administrativa. Por sus funciones, ha estado y está en permanente contacto con la educación privada de la jurisdicción.

Autoridades de Asociaciones que agrupan a las instituciones educativas de gestión privada, con representación nacional o provincial y que integran el Consejo Consultivo de la Dirección de Gestión Privada de la Provincia de Buenos Aires. Las Asociaciones poseen un alto número de socios y todos los entrevistados tienen una larga experiencia en educación privada de la Provincia de Buenos Aires. Por otro lado, por su función y tal como ellos destacan en las entrevistas, tienen conocimiento sobre las distintas regiones educativas y relación con ellas y con las autoridades provinciales de gestión privada.

A los actores de Nivel provincial se los identifica como F 1 Y F2, en el caso de los funcionarios y AP, en el caso de las asociaciones y se los distingue con un número que va de 1 a 3.

Nivel Regional:

Se analizaron cuestionarios respondidos por 3 Inspectores de enseñanza pertenecientes a la planta funcional de la Región 4. Estos funcionarios de la Provincia de Buenos Aires que representan al Estado Provincial en su relación con las instituciones educativas son invitados a participar de las reuniones de Consejo Regional. Si bien no todos asisten, rotan en su presencia. El Inspector asistente es el encargado de suministrar información a sus compañeros. Por

otro lado, se encuentran representados por la Inspectora Jefe Regional, a través de la cual reciben también información, y a la que realizan sugerencias respecto de las actividades del Consejo.

A los Inspectores se los identifica como I y se los diferencia con un número que va de 1 a 3

Se trabajó con entrevistas efectuadas:

A un total de 4 Directivos de las instituciones participantes en el Consejo Regional 4. Los directivos entrevistados tienen participación permanente en el Consejo Regional y pertenecen a distintas Asociaciones, ADEEPRA, AIEPBA, JUREC de Quilmes, ACIDEBBA, EPEA y uno que lo hace de manera independiente.

A los Directivos se los identifica con una D y se los distingue con un número que va de 1 a 4.

A la Secretaria General y Secretaria Adjunta del SADOP (Sindicato de los docentes que se desempeñan en educación privada), seccional Quilmes, que atiende los tres distritos y tiene presencia constante en el Consejo Regional 4.

A las representantes del SADOP se las identifica con una S y se las distingue con los números 1 y 2.

Dimensiones

Dimensión 1.

Aportes de los Consejos a la Gestión Privada.

En esta dimensión se tomarán en cuenta, tanto el Consejo Consultivo Provincial, creado por ley y de actuación en el nivel central, como los Consejos Regionales, que si bien no son imperativos de ley, han sido instados a crearse y funcionar por la DIPREGEP.

Pregunta ¿Qué aporte entiende Ud. que hace el Consejo Consultivo Provincial a la Gestión Privada?

Nivel central:

Funcionarios

El F1 respondió que una de las líneas políticas más importantes que marcó su gestión fue trabajar para que todos los actores comprendieran que quienes integran el sistema educativo, por estar reconocidos por él, deben sujetarse a las disposiciones que emanan del Estado. Señaló que esto se abordó en el Consejo Consultivo Provincial, lugar en que se encuentran representadas las Asociaciones que nuclean a las escuelas. Remarcó el proceso llevado a cabo en ese marco y que concluyó con la firma del primer Decreto Reglamentario de la Educación Privada en 2012.

El F2 manifestó que es el Consejo es el ámbito de legitimación de las políticas educativas. Aclaró que si bien las cuestiones previstas por la ley no son opinables, sí requieren de una devolución y esa devolución se da a través de los representantes, que actúan en el Consejo Consultivo.

Asociaciones

A1. Respondió que se trata de un espacio muy positivo que actúa como “una caja de resonancia de lo que ocurre en la Provincia de Buenos Aires”. Afirmó que constituye un aporte muy valioso, por la escucha de inquietudes y por el consenso. Agregó con énfasis “es más, yo diría que es un termómetro para saber que está pasando en la Provincia”.

A2. Refirió que la ley lo creó sabiamente porque la implementación de políticas públicas en escuelas privadas requiere de consenso. Explicó que el Consultivo es ese espacio donde se reciben aportes de todos los sectores.

A3. Lo consideró un aporte significativo, dado que en él confluyen todas las voces de la gestión que es el 38 por ciento de la matrícula de la Provincia. Añadió que es un lugar de consenso y planteo de las problemáticas.

Pregunta: ¿Qué aporte entienden que hacen los Consejos Regionales a sus Regiones?

Funcionarios

F1. Manifestó que no todas las Jefaturas cuentan con un Consejo Regional. Dijo “No que funcionen activamente, de manera regular, de manera organizada,

con acciones previstas y realizadas, no”. Explicó que el número de Jefaturas que lo realizan ha ido variando pero que hay que insistir para que se concrete en todas. Se refirió a la conducción regional diciendo “Si el Inspector Jefe no entiende que el Consejo Regional es un ámbito para fortalecer su gestión es como si el Director Provincial no entendiera lo que el Consejo Consultivo significa y cuando funcionan bien son de un gran valor”

F2. Planteó que todas las Regiones deberían tener un Consejo, pero no lo tienen. Aclaró que en algunas porque hubo cambio de jefe, o porque se están consolidando y se le está dando prioridad a otros temas. Reforzó la idea, expresando “pero yo insisto, nosotros insistimos porque sabemos que es necesario y los apoyamos porque sabemos que delimitan las situaciones”

Asociaciones

A1. Expresó que es importante aporte ya que funciona como ordenador, además de ser un ámbito de discusión que se transforma en espacio multiplicador de las propuestas.

A2. Manifestó que tiene gran importancia por su representatividad. Dijo “Es muy grande ese aporte porque Buenos Aires tiene 300.000 km. Cuadrados y 1.000.000 y medio de alumnos son de privada. Es muy grande el volumen y la diversidad. Se requiere de distintas formas de participación. Donde funciona bien es una herramienta de coparticipación (piensa) sí, en la 2, la 4, la 5, la 3. Se inscribe en la intención de la ley de coparticipación”

A3. Contestó “Sí, Sí, en las Jefaturas que funcionan correctamente, veo avances significativos, disminución de problemas y trabajo compartido. Cuando esto se da se cumple con la descentralización administrativa y política, que es el núcleo de creación de las Jefaturas Regionales”

Nivel Regional:

¿Qué aporte entienden que hacen los Consejos Regionales a sus Regiones?

Inspectores

I 1. Responde que asistió poco, pero en lo que vio, le pareció significativo, ya que se trata de un espacio que se construye con el aporte de todos.

I 2. Expresó que ha participado de actividades realizadas por el Consejo en el marco de proyectos y que observó que si bien cada uno actuaba desde su rol, existía una relación de paridad entre las escuelas y los inspectores, en cuanto a la voluntad de garantizar que todo saliera bien. También remarcó que le pareció muy interesante ver cómo se incorporan a esas instancias la mayor parte de las escuelas de la Región y destacó el entusiasmo que observó en docentes y alumnos.

I 3. Respondió que su participación ha sido realmente escasa, ya que siempre está demandada por otras cuestiones territoriales, que tienen urgente necesidad de resolución. Agregó que en realidad, la mayor parte de la información de que dispone es la que le traslada la Inspectora Jefe en reuniones por nivel o plenarias y que le gustaría poder participar de manera directa.

Directivos

D1 Respondió que a su criterio constituye un gran aporte, ya que es un ámbito de expresión democrática en el que se presentan y debaten propuestas que resultan valiosas para la Región.

D2 Manifestó entender que representa un valioso aporte porque todos están representados y son escuchados.

D3 Expresó que lo ve como un aporte fundamental a toda la Región, ya que en él hay representantes de todos los distritos y se trabaja para la resolución de problemas pero también para la construcción de proyectos que siempre son beneficioso para las escuelas.

D4. Dijo que considera que el Consejo Regional es de gran valor porque se genera en ese espacio la posibilidad de enriquecimiento recíproco entre los distintos actores.

Sindicato

S1. Lo visualiza como un espacio de aporte común y aprendizaje permanente, donde se escuchan las voces de distintos sectores y se da el lugar para el debate

S2 Abonó las expresiones de S1 y resaltó la importancia de la construcción común. Destacó que participan en el Consejo desde 2005 y que no siempre fue así, que antes era sólo una instancia informativa, que no tenía tampoco la regularidad actual de convocatoria.

En el nivel regional se han tomado en cuenta, dentro de la primera dimensión dos preguntas no consideradas para el nivel provincial por sus características y se ha omitido la relativa a Consejo Consultivo Provincial, ya que los entrevistados de Nivel Regional no participan de él. La primera fue formulada a directivos, supervisores y al SADOP. La última sólo a Directivos y Supervisores.

¿De qué manera entiende Ud. que esta modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4, colabora con las instituciones que no participan de él de manera directa? ¿Por qué?

¿Considera que el Consejo Regional 4 contribuye al fortalecimiento de su función? ¿Cómo?

Inspectores

I 1. Manifestó que a su entender, todas las escuelas se benefician al recibir información de los representantes y al saber que a través de ellos pueden también plantear sus problemas.

Respondió que siente que lo fortalece en la medida en que fortalece a la Región o a las escuelas de su área.

I 2. Expresó que sí, ya que al trabajar en las instituciones en los proyectos, sintió no sólo que era una instancia de aprendizaje, sino también para que los servicios educativos, la pudieran ver en su rol, pero desde otro lugar. Agregó que le gustaría poder tener una mayor representación.

I 3. Contestó que seguramente sería así si pudiera participar en forma directa en las reuniones, pero que esto no es fácil por la cantidad de trabajo que tiene cada inspector al atender a tantas escuelas, que son como mínimo 30, añadió.

Directivos

D1. Resaltó que como Directivo le amplió la visión sobre la Región y su diversidad, marcada por los localismos.

D2. Respondió que sí porque es un espacio que posibilita la información, la discusión y el intercambio y “la gestión de ideas”.

D3. Expresó que sí porque el Consejo supone un ámbito de participación entre colegas y supervisores “que necesariamente hace que se fortalezca el rol y la función”

D4. Manifestó enfáticamente “Sí, porque se comparten experiencias de trabajo se intercambia información y se recibe asesoramiento y bibliografía. Es interesante esta convocatoria amplia que se implementó, creo que en 2008, porque además antes era sólo información y hoy podemos decir que realmente hay participación”

Sindicato

S1. Expresó que sí, porque se trata de un ámbito en el que existe la posibilidad de reclamo, de conversación, de discusión con los representantes de las Asociaciones que representan a los empleadores.

S2. Coincidió con S1 y agregó que es bueno porque al estar las Asociaciones se pueden hacer mejorar las condiciones de trabajo y las de la educación. Agregó, “ayuda porque hoy no siempre se trabaja en las mejores condiciones y no todos los empleadores son responsables”

Dimensión 2

Características de los Consejos Regionales. Consejo Regional 4. Trabajo en equipo.

Preguntas:

¿Todos los Consejos son iguales o existen diferencias entre ellos? ¿A qué se debe?

¿Cómo definiría el estilo de funcionamiento del Consejo Regional 4 y qué características podría destacar de él?

¿Recomendaría la modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4 a otras Regiones? ¿Por qué?

Funcionarios

F1. Hizo referencia a que cada Consejo difiere en cada Región. No hay dos iguales. Explicó que esto tiene que ver con las características socioculturales. Cada Región tiene sus particularidades, sus riquezas y sus limitaciones, la presencia de las religiones, de inmigrantes, la historia de las instituciones, la habilidad de quien conduce la Dirección Provincial y remarcó las diferencias de características de quienes conducen las regiones. Apuntó a la habilidad del Jefe para reconocer las diferencias de cada sector y poder atender a todos en la medida en que cada uno requiere y merece. Y, agregó “también tiene que ver, por supuesto, con la vocación de apertura y participación de quien está al frente de la región y los inspectores que lo acompañan. Hay Inspectores Jefes que tienen especial vocación para abrir espacios a la participación y que en esos espacios se puedan expresar los que hacen posible cada día, que la escuela funcione. Esto exige aceptar críticas, tomar posición, modificar las propias decisiones, a la propuesta y a la protesta. Se nota cuando uno llega a una Región que ahí hay ámbito de participación. Quienes conducen deberían aceptarlo y aceptar que esto es lo que se espera de nosotros, los funcionarios,

ser abiertos. En la soledad del funcionario está al alcance de la mano la puerta del fracaso. Cuando el funcionario que tiene a su cargo un organismo de esas características, se niega o se resiste o hace como si el Consejo funcionara pero en realidad no es así y crea una ficción no tiene nada”

Con relación al Consejo Regional 4, dijo “por la experiencia que tuve, es un Consejo plural, respetuoso, proactivo”

En cuanto a recomendar la modalidad de funcionamiento del Consejo en análisis remarcó “Por supuesto que recomendaría la modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4, más que recomendarlo, porque yo he insistido con la necesidad de un Consejo que funcione bien como en la Región 4 y otras regiones como un deber. Además es una decisión política hacer lo necesario para que en el territorio las Asociaciones tengan sus representantes. De esa manera las entidades educativas privadas tienen su espacio de participación. Es la única manera en que miles y miles pueden hacerlo porque no pueden estar todos en el Consultivo. Entonces para eso son los Regionales., donde las instituciones privadas de la Provincia tienen su espacio intermedio”

F2 Explicó que los Consejos son diferentes porque la Provincia de Buenos Aires es muy extensa y los Consejos se dan en regiones con características muy diferentes, porque la realidad es diferente.

Caracterizó al Consejo Regional 4, como un espacio que tiene la característica esencial de la convocatoria sistemática y se destaca por su trabajo en equipo con objetivos comunes que no operan solamente en lo coyuntural y tiene una visión prospectiva y plural. Manifestó que también ha recibido comentarios elogiosos sobre el Consejo Regional 4 por parte de otros sectores, ajenos a la Dirección Provincial, sobre todo en lo que concierne a su convocatoria, perseverancia, participación, y la capacidad de trabajo en equipo.

Afirmó que recomendaría absolutamente la modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4 y su sistematización y convocatoria.

Asociaciones

A1. Respondió que no todos los Consejos funcionan igual. Varían en su conformación y en su funcionamiento. Aclaró que son similares en objetivos, pero diferentes en el estilo de trabajo porque el nivel de participación de cada uno, depende del Inspector Jefe.

Definió al Consejo Regional 4 como un Consejo democrático, ordenado, con pautas claras y organizadas, donde hay previsiones y con gran apertura. Acotó “Siempre se trabajó con los Intendentes y establecimientos de manera directa, como en la Jornada de proyectos solidarios, las Muestras de arte, actividades amplias abiertas, donde se invitó a participar a la gestión estatal”

En cuanto a la posibilidad de recomendar su estilo de funcionamiento a otras regiones, dijo “Por supuesto que recomendaría su modalidad de funcionamiento porque es un espacio democrático”

A2. Comparó a los Consejos, diciendo “Hay diferencias. En algunas regiones es más orgánico, por ejemplo en la 3, no se incluye a nadie que no esté representado en el Consultivo Central. En la 5, hay multiplicidad de representantes locales, en la 4, hay invitados que son independientes, que no están por ninguna Asociación. Pero como no están creados por ley hay flexibilidad en su conformación. Lo que se espera es que sean participativos, que actúen como canales para la implementación de las políticas públicas. Pero en algunos lugares sólo es una formalidad”

Describió al Consejo Regional 4 como un Consejo consolidado, que actúa desde hace años con regularidad, muy afianzado históricamente, donde la JUREC, ADEEPRA, AIEPBA, ACIDEPBA, son fuertes y tienen distintos proyectos. Lo consideró “una herramienta de utilidad”.

Dijo que lo recomendaría por su antigüedad ya que es el más antiguo, y lo haría también por su regularidad.

A3. Enfatizó “Lamentablemente algunas Jefaturas no convocan o son muy irregulares. Depende de quien conduce la Jefatura. En algunos casos está totalmente desvirtuada. Se transforma en bajada de línea sin plantear la más mínima problemática. No cumplen con la función. Pero donde sí funcionan se produce un feed back interesante y en algunos casos hacen un muy buen trabajo y se resuelven problemáticas”

Para caracterizar al Consejo Regional 4 expresó que es democrático, funciona con asiduidad y cumple con la función para la que fue creado.

Afirmó que lo recomendaría. Y agregó “Yo veo con agrado que los socios nos representen y así estamos informados de lo que ocurre en las Regiones. Sería imposible estar directamente en todos lados. Conozco el Consejo Regional 4 a través de los socios y porque he participado de algunas actividades. Considero

que es el camino para alcanzar los objetivos que el Nivel central y las Asociaciones tenemos en claro”

Nivel Regional:

Inspectores

I 1. Dijo “Imagino que no todos los Consejos son iguales, de hecho este mismo Consejo cambió cuando cambió la conducción de la Región”

Respecto del Consejo Regional 4 manifestó que éste tiene un estilo que le es propio, el cual seguramente guarda relación con la manera en que se conformó. Agregó “yo recuerdo que la respuesta de la gente ante la invitación a participar en 2008 fue masiva”

Dijo que en lo que conoce lo recomendaría por la convocatoria y el trabajo en proyectos que involucran a toda la Región.

I 2. Expresó que conocía que funcionaba de manera diferente en otras Regiones y que esto seguramente se vinculaba a las características personales de Jefes e Inspectores y a las propias de cada Región.

Dijo que el Consejo Regional 4 tiene un estilo abierto a la participación y de convocatoria regular.

Consignó que lo recomendaría porque siempre recomienda todo lo participativo y que en el resto no podría decir nada porque no lo conoce tanto.

I 3. Expresó que conocía que se reunía regularmente proponiendo y organizando actividades y manteniendo un estilo participativo, pero que no podría hablar sobre otros Consejos porque no los conoce.

Manifestó que lo recomendaría por cuanto existe un especial interés en las escuelas por participar en las actividades o en las reuniones.

Directivos

D1. Resaltó que si bien no conoce otros de manera directa, sabe por colegas de otras regiones que son muy diferentes.

Definió el estilo como pluralista, democrático y participativo.

Dijo que lo recomendaría a otras Regiones, en función de su propia experiencia.

D2. Dijo que cree que no son todos iguales, ya que no es frecuente la cercanía productiva en la que los supervisores escuchan de manera plural a los directivos.

Respecto al estilo del Consejo expresó “Es de un amplio sentido democrático y claro trabajo en equipo”.

Expresó que lo recomendaría a otras Regiones porque “la escucha atenta, la interacción que se da sin desconocer el rol de cada uno, genera un espacio que es apreciado de manera directa por los Directivos”

D3. Manifestó que el Consejo Regional 4 es de trabajo cooperativo y la suma de las fortalezas de todos y que cree que seguramente debe haber otras Regiones que trabajen en el mismo sentido, no cree que sean muchas.

Afirmó que lo recomendaría porque logra el acercamiento de las escuelas.

D4. Expresó que por lo conversado con colegas de otras Regiones, el Consejo Regional 4 tiene un estilo particular, propio y al respecto agregó “Es dinámico, nada burocrático y lo recomendaría porque se ha logrado alcanzar objetivos comunes entre escuelas, asociaciones y funcionarios y éste es uno de los principales logros del Consejo”

Sindicato

S1. Manifestó que en la Región 4 el estilo es de interacción y eso facilita el conocimiento entre el Sindicato, los representantes de las Cámaras o Asociaciones, los inspectores.

Expresó que lo recomendaría porque sabe que hay Regiones que no convocan o que lo hacen para dar información y son sólo formales, sin posibilidad de participación.

S2. Respondió que el contacto regular entre los diferentes actores, hace que exista mayor fluidez a la hora de resolver los conflictos. Resaltó que lo recomendaría porque “encontrar la predisposición por parte de la Inspectora Jefe y de las Asociaciones, da lugar al diálogo y el intercambio de ideas y esto mejora la dignidad docente y el fin último que es la educación de los chicos”

Dimensión 3

Cambio en la percepción respecto de la imagen del supervisor.

Pregunta

¿Su percepción respecto del rol del supervisor ha variado a partir de su participación en el Consejo? Sí/ No. ¿Por qué?

Esta dimensión será abordada en ambos niveles, pero en el nivel Provincial, sólo a partir de las Asociaciones y en el nivel Regional, sólo desde los Directivos

Asociaciones

A1 Respondió que el Consejo ayuda a modificar la imagen, porque el inspector es visto como un controlador, pero a partir del contacto en los Consejos esto se empieza a modificar y se ve al inspector como la figura que acompaña el proceso educativo y esto impacta a su vez en las instituciones, a partir de lo cual, también los directivos dejan de comportarse como controladores y pasan a tener una función de mayor construcción en el proceso educativo y en la realidad de la escuela.

A2. Consideró muy importante el contacto que existe en el espacio del Consejo entre Inspectores y Directivos, porque algunas veces se dan situaciones que generan una gran tensión. Completó la idea, diciendo “entonces, en los lugares donde el Consejo funciona y funciona bien, les pedimos a los asociados que lo planteen ahí, en el Consejo, porque no es fácil la instrumentación de políticas públicas en escuelas de gestión privada. Es muy grande la especificidad que se requiere del inspector de DIPREGEP. Su rol es distinto al del inspector de estatal, porque el de estatal es un jerárquico del personal y el de privada no, porque quien lo contrata es esa entidad propietaria”

A3. Respondió que “Sí, ayuda” y remarcó “sería importante trabajar los problemas de relación de los inspectores con las escuelas porque hay muchos inspectores nuevos que no tienen el suficiente bagaje de conocimientos específicos de educación privada y esto genera muchos ruidos. Si se trabaja en ello se evitan mayores problemas”

Nivel Regional

Directivos

D1. Manifestó que sí por lo que ya había expresado respecto de la cercanía productiva que se da entre supervisores y directivos y que esto es muy apreciado por las escuelas porque además, en este accionar el supervisor y el Inspector Jefe, por su conocimiento de toda la Región, hacía posible que se construyeran puentes, entre escuelas similares, pero también diferentes.

D2. Dijo que sí, a partir del espacio de intercambio, en particular cuando se realizan proyectos.

D3. Expresó “no en mi caso particular, porque siempre tuve buena relación pero entiendo que puede ayudar porque el funcionario está en un ámbito de acción diferente, ámbito en el que en general, todo es más distendido que en una visita a la escuela”

D4. Manifestó, “Talvez sí, en la medida en que se puede ver con mayor claridad que el rol del inspector es acompañar de manera permanente para la mejora de la educación”

Dimensión 4

Modificaciones posibles para la mejora del Consejo Regional 4.

Preguntas

¿De acuerdo a su criterio qué aspectos debería modificar o mejorar para estimular su crecimiento?

¿Cree Ud. que resultaría conveniente la incorporación de la gestión estatal al Consejo? ¿De qué manera cree que se podría hacer y para trabajar qué aspectos?

Funcionarios

F1. Respondió, “Todas las que se puedan con relación a volverlo cada día más sólido en el estilo de trabajo participativo, de forma que con el aporte de todos se construyan los espacios para que sea cada día más participativo, de modo que todos tengan su lugar”

En cuanto a la posibilidad de la inclusión de la Gestión Estatal en el Consejo reflexionó manifestando “Yo creo que hay que dar una serie de pasos antes de pensar en incorporar a la gestión estatal al Consejo, para llegar a un nivel de participación de esa naturaleza. Imagino que algo próximo posible es que en todo caso con la UEGD, que es la Unidad Educativa de Gestión del distrito, que ya existe y que nuclea a gremios, Municipio, inspectores, Consejo Escolar. Una unidad donde se toman las principales decisiones a nivel distrital. Imagino que ahí pueda incorporarse el Consejo Regional a través de representantes. De esa manera se derrumban mitos y construye la unidad del sistema, porque toda la educación es pública y lo que cambia es la gestión. Aunque existan particularidades, todos deben estar representados. Habrá que buscar el mecanismo”

F2 Recomendó para la mejora del Consejo, introducir reuniones de Consejo Consultivo Ampliado. Explicó que se trata de ocasiones especiales, en las que se invitaría a representantes de todas las Instituciones educativas privadas de la Región. Explicó que de esta manera, quienes actúan con representación, podrían hacerlo de manera directa. Aclaró que ésta no podría ser una práctica permanente, sino de convocatorias puntuales, ya que resultaría imposible sesionar con todos, de manera permanente.

Con relación a la incorporación a la incorporación de la Gestión estatal al Consejo, su posición se diferenció de la anterior. Afirmó que dado que el sistema es único, se hace necesario trabajar de manera articulada y refirió que sería beneficioso, por cuanto se podría mostrar “la realidad objetiva de la educación privada y lo que se hace dentro de las escuelas”

A1 Manifestó que debería continuar en el mismo sentido que lo ha venido haciendo, intentando multiplicar y profundizar las acciones.

Asociaciones

A1. En coincidencia con F2, expresó que “sí, rotundamente se debería incorporar a la gestión estatal, porque no pueden funcionar como dos islas” y aclaró “sin que esto, de ninguna manera implique la unificación de las supervisiones, con la que no acuerdo. Se trataría sólo de un mecanismo de intercambio pedagógico”

A2. Respondió “todo lo que logre reforzar la organicidad, con representantes estables y gente que realmente haga circular la información, que no la guarde, que comprenda que éste es un espacio que se les da para prestar un servicio y no para ocupar un sitio”

No coincidió con los dos entrevistados anteriores en cuanto a la incorporación de la otra gestión y, en su idea se aproximó a F1, expresando “Hay instituciones distritales de coparticipación, donde participa la Gestión Estatal y Privada. Acá no hay que olvidarse que el Consejo Regional se da en el marco de la Gestión Privada y ya hay representantes sectoriales y están los inspectores, que articulan acciones para el funcionamiento de la Gestión Privada. Si es necesario, ellos llevarán los planteos a la Inspección General, porque la DIPREGEP, tiene una especificidad y se ha vuelto un sistema maduro, confiable, con 1.500.000 alumnos”

A3. Con respecto a modificaciones posibles manifestó que debería profundizarse el tratamiento de los problemas que aquejan a las escuelas, a partir del planteo hecho por las instituciones que las representan y reiteró que se hace difícil el abordaje de algunos temas, por la especificidad en la función que requiere la educación privada y se generan ruidos.

Descartó totalmente la posibilidad de incorporación de la gestión estatal utilizando las palabras “de ninguna manera, el trabajo común podrá hacerse con temas específicos, pero nunca en el Consejo Regional”

Nivel Regional:

En este nivel solo se consultó sobre la posibilidad de la incorporación de la Gestión Estatal al Sindicato. Se consideró que estos eran los actores que podían tomar mayor distancia en la respuesta, por no encontrarse directamente involucrados como los Directivos o Inspectores de la Región.

Inspectores

I 1. Manifestó seguir realizando proyectos, para que cada vez puedan participar más escuelas.

I 2. Expresó, “Todo lo que signifique profundizar las acciones democráticas, quizás sea necesario revisar o profundizar los canales de comunicación para garantizar una mayor circulación de todo lo que se trabaja”

I 3. Consignó “Proponer que participen un mayor número de escuelas o que puedan rotar la participación. Lo mismo en relación a los inspectores.

Directivos

D1. Expresó que no se le ocurría nada al respecto.

D2. Propuso una rotación que incorpore a Directivos más jóvenes, de forma de asegurar que este modelo se proyecte a futuro. Dijo “así estaríamos empapando a las nuevas generaciones para garantizar la continuidad”

D3. Habló sobre buscar los mecanismos para que todos trabajen. Enfatizó “hay muchos que sólo aparecen para figurar cuando ya todo está hecho”

D4. Dijo no creer que momentáneamente hubiera que introducir modificaciones, ya que existía un reparto democrático de tareas y la conformación de grupos operativos estaba dada en el marco de las preferencias de cada uno.

Sindicato

S1. Expresó que al existir mayoría de representantes de escuelas, como Directivos o Representantes legales, ellos se sienten más fortalecidos para manifestar sus reclamos sobre los trabajadores y algunas veces se pierde de vista que en el Consejo también están los representantes de los trabajadores. Resaltó que esto ocurre porque son más. Por eso propone dedicar más espacios al trabajo sobre la normativa del sector.

S2. Coincide con S1 y sugiere el análisis del Reglamento General de Instituciones Educativas y el análisis de toda legislación vigente que contribuya a la democratización de la escuela. Enfatiza que no todas las escuelas tienen Centros de Estudiantes o Consejo de Escuela y que sería interesante “que los representantes de las Instituciones se hicieran eco de este reclamo”

Dimensión 5

Relación entre la modalidad de funcionamiento del Consejo Regional y el estilo de gestión de la Región.

Preguntas:

¿A su criterio existe algún tipo de relación entre el estilo de funcionamiento de los Consejos Regionales y el estilo de gestión de cada Región Educativa?

¿Qué relación podría establecer en la Región 4?

Funcionarios

F1. Respondió “Sin lugar a dudas, todo estilo de gestión se perfila, por un lado por las características personales de quien la conduce y las particularidades de cada Región Educativa y por el otro, las directivas que emanan del sistema educativo”

Con respecto a la Región 4 expresó, “Totalmente. La Región 4 ha dado muestras constantes de tener clara decisión de abrirse a los ámbitos de participación, pero no sólo en el Consejo Regional 4, que es una realidad que a mí me tocó ver en eventos de distinta índole, de solidaridad, actualidad, patrióticos, sino también en una variedad de acciones que no se improvisan, que son el resultado de un trabajo que se nutre de ese sentido de participación”. También agregó que esto no era común y que deseaba que pudiera extenderse a toda la realidad de la Provincia. Puso especial énfasis cuando manifestó que si se lograra, cambiaría el clima y los principios que hacen a la conducción, ya que en un sistema político democrático, todos los ámbitos deben ser democráticos, lo cual trae aparejado el reconocimiento al derecho a la participación. Remarcó que es fácil darse cuenta cuando uno llega a una Región, dónde hay en lo cotidiano trabajo participativo. Citó como ejemplos para ello, tanto en el trabajo del equipo de inspectores, como en las visitas a las instituciones. Añadió que se puede ver en el comportamiento de los distintos actores ante los hechos de gravedad, dónde se constituyeron espacios de participación y dónde no.

F2. Respondió con firmeza que “inciden absolutamente”. Especificó que es indudable que para el tratamiento de lo vincular, el trabajo en equipo, el trabajo participativo, fortalece los vínculos y remarcó que ese fortalecimiento de los vínculos resulta esencial para lograr la llegada de las líneas de la política educativa al territorio.

Con respecto a la relación que podía establecer en la Región 4, dijo que en la Región se trabaja en equipo para generar acciones destinadas a superar lo coyuntural. Agregó que en el proceso, a partir de las reuniones permanentes, resulta posible luego, porque existe un ejercicio al respecto, el tratamiento de cualquier problema que se plantee y que con esta firma de abordaje se evitan las crisis.

Asociaciones

A1. Respondió que es claro que existe una relación, porque quien conduce el Consejo Regional, es el Jefe de Región y si él es abierto y participativo, planteará en estos términos tanto el Consejo Regional, como la gestión de la Región a su cargo.

Con relación a la Región 4, dijo que resultaba evidente que contaba con un Consejo plural y democrático, en una Región también democrática.

A2. “Por supuesto que existe una relación” dijo y explicó que en aquellas Regiones donde el Consejo es un ámbito de participación, la Región se gestiona de manera democrática. Se detuvo para remarcar que esto era en esas regiones donde el Consejo funciona realmente bien y el pluralismo y la participación son reales. Agregó que no ocurre así en aquellos lugares en los que las reuniones de Consejo se hacen como una formalidad. Ironizó “Se hacen por cumplimiento, cumplo y miento”

Manifestó que la Región 4 es una Región donde las escuelas pueden expresarse y son escuchadas, donde se buscan los recursos para resolver las distintas situaciones que se van planteando. En esa realidad el consenso y la participación importan, tanto en el Consejo, como en el manejo de la Región en general.

A3. Respondió que existe una clara relación y que hay una importante incidencia, porque un Consejo democrático, marca un estilo de gestión participativo, democrático e inclusivo.

Con relación a la Región 4, manifestó que su Consejo es democrático y que tal como expresó, a un Consejo democrático, le acompaña una gestión democrática.

Nivel Regional:

Inspectores

I 1. Respondió “Hay una relación directa. En la Región 4 el estilo de gestión es democrático y también lo es el Consejo”

I 2. Expresó, “Sí, porque el estilo del Consejo tiene que ver con lo que se pretende para la Región. En la 4 se propone en ambos casos un modelo abierto y participativo”

I 3. Consignó, “Sí, definitivamente, estilo de Consejo y estilo de gestión, marchan en un mismo sentido”

Directivos

D1. Enfatizó, sin dudas, el estilo de gestión de la Región y el del Consejo están asociados. En la Región 4 ambos son democráticos”

D2. Expresó “Naturalmente porque tiene que ver con el estilo de gestión que se desea sostener. En esta Región ambos son abiertos y democráticos”

D3. Responde que sí tiene relación y que se puede ver claramente en la Región 4, donde tanto la gestión como el Consejo son pluralistas.

D4. Remarcó que existía una relación directa en la Región 4 y en todos lados. Dijo “Aquí, donde el Consejo abre el diálogo y la participación no se podría plantear de otra manera a nivel de la gestión regional”

Sindicato

S1. Expresó que cuando el formato del Consejo es de apertura y participación, también es ése el estilo de la Región y que así ocurre en la Región 4. En cuanto a la incorporación de la Gestión estatal dijo que habría que saber bien, para qué, con qué alcance ya que talvez sería conveniente para que se conociera el trabajo que se hace en la Gestión Privada, pero no para la toma de decisiones. Reflexionó “No sé si estamos listos para esa instancia de participación”

S2. Adhirió a lo expresado por S1y agregó que en la Región 4 resulta evidente que el estilo es de interacción entre todas las partes. En cuanto al segundo aspecto, la incorporación de la Gestión estatal, retomó los conceptos de S1, diciendo “ya como representantes del Estado están los Inspectores que

conocen la Gestión Privada, lo que se tiene en común con la otra gestión es que la educación es pública y los fines que se persiguen pero las gestiones son muy distintas, sobre todo en lo que respecta a la relación laboral, desde el punto de vista del Sindicato, pero también de la Asociaciones, la verdad es que así planteado daría la sensación de intromisión. Se requeriría por parte de ellos un conocimiento de la gestión y recién después se vería, pero no, en realidad, no le encuentro razón”

12. Análisis de resultados:

Se puede apreciar que, en el caso de los funcionarios, se remarca el rol del Estado, cuando F1 dice que las instituciones deben ceñirse a las decisiones del Estado, por ser parte integrante del sistema. También cuando F2 lo reconoce cuando ámbito de legitimación de políticas públicas, pero aclara que las cuestiones de ley no son opinables. Sin embargo, hablan de “proceso” y de “devolución”, lo que denota el espacio de diálogo. Esto es abonado por los representantes de asociaciones, quienes si bien hacen notar, “que constituyen el 38 por ciento de la matrícula” o que “la implementación de las políticas públicas en escuelas privadas requiere de consenso”, todos coinciden en que se trata de un espacio de aportes de todos los sectores.

Si bien se aprecia como cada sector ve a este al Consejo Consultivo desde las características de su función y a partir de sus expectativas, resulta evidente que el mismo es percibido por todos como un espacio de intercambio, de diálogo y participación.

Con relación a los Consejos Regionales, existe coincidencia en cuanto a que cumplen una valiosa función cuando son verdaderamente participativos y no constituyen meras instancias formales. También hay acuerdo en cuanto a que existen Regiones Educativas que no convocan, o que lo hacen sin que esto implique un ámbito de participación. Surge que desde el Nivel Central de conducción de la Provincia de Buenos Aires se estimula su creación y funcionamiento, en cuanto ámbito de intercambio democrático.

En el caso del Consejo Regional 4, todos los actores coinciden en que se trata de un espacio con apertura en el que los distintos sectores son escuchados. El ejercicio de la escucha y el intercambio democrático, se encuentra alineado con la Resolución 6017/03, que se basa en la descentralización y participación. Como también se manifiesta en las entrevistas, por parte de los representantes de los distintos sectores, en una Provincia tan grande, sería imposible la participación si no se generaran instancias intermedias. No existen diferencias en cuanto a su carácter pluralista y la periodicidad con la que convoca y mantiene reuniones. Surge de las entrevistas la necesidad de una mayor participación de los inspectores de área. Se verifica también que se perciben dificultades para su concreción, dado el gran caudal de tareas desempeñado por los supervisores y a la falta de cobertura de cargos en la Jefatura de Región 4. Si bien la Inspección se encuentra representada por el Inspector Jefe Regional, resultaría de utilidad un mayor contacto entre los areales y los representantes de las instituciones en el marco del Consejo, ya que en la medida en que sí han participado, las experiencias han resultado positivas. Resultaría interesante también por cuanto en algún caso se ha solicitado un mayor tratamiento de problemáticas generadas entre las escuelas y la inspección y se ha apuntado a los problemas que genera el conocimiento específico que requiere la supervisión de educación privada. Como ya se ha visto existe, independientemente de la tarea pedagógica, un gran número de actividades que realizan en lo administrativo los Inspectores de DIPREGEP y que están vinculadas al control del uso de los fondos de los aporta el Estado o a la firmas de planillas y contralor de aportes previsionales, plantas orgánico- funcionales, entre otros aspectos. Una mayor presencia de supervisores contribuiría a lo establecido por el Marco General de la Política Curricular cuando expresa que los Inspectores Jefes y los Inspectores areales son responsables del desarrollo local de la política educativa para lo que deben realizar un planeamiento estratégico para, entre otras cosas ser facilitadores del profundo conocimiento de Directivos y Docentes de diseños y propuestas curriculares. Esto recupera la tarea pedagógica central de la supervisión más allá de la representación burocrática que expresa el rol protagónico que han tenido en las tareas administrativas. Al respecto dicen Gvirtz, S. y Podestá, M. (2011) que el supervisor es un actor

clave que puede convertirse en una amenaza o en una oportunidad tanto para el fortalecimiento escolar como para la mejora del sistema educativo.

Del análisis realizado surge que el estilo de funcionamiento del Consejo Regional 4 es democrático y se logra un verdadero trabajo en equipo, a pesar de que en determinadas cuestiones puedan apreciarse tensiones, como en algunos temas ocurre entre los representantes de las escuelas, como empleadores y el Sindicato, como representantes de los trabajadores. Esto debe ser considerado a la luz de lo ya expresado, en cuanto a que en las escuelas de gestión privada el personal se rige por la Ley de Contrato del Trabajo. Sin embargo estas tensiones no impiden una comunicación, tanto fluida como respetuosa y siempre se mantienen el objetivo de construcción común de alternativas, de acuerdos y consenso. En el estudio del IPE (2000) se expresa que fomentar el trabajo en equipo supone abrir espacios para el diálogo donde fluyan las interpretaciones individuales para crear un pensamiento conjunto. El espacio de Consejo, de acuerdo a lo relevado se transita en esos términos y se presenta tal como lo plantean Robbins, S. y Coulter, M. (2000), al referir que el trabajo en equipo crea un trabajo cooperativo, en el que los miembros del equipo esperan y exigen mucho de los otros. Por eso se pueden concretar proyectos que involucran a toda la Región y en algún caso, también a Regiones vecinas, pero aparecen manifestaciones como la del entrevistado que expresa que muchos llegan para figurar, cuando ya todo está resuelto.

En cuanto a la incorporación de la gestión estatal, existen discrepancias pero la mayoría no acuerda y plantea la realización de acciones conjuntas en otros ámbitos, pero no en el Consejo Regional. Éste será un aspecto que quedará abierto para el futuro, ya que la Ley habla de promover la articulación de servicios de ambas gestiones, pero hoy no parecen estar dadas las condiciones para la incorporación al Consejo. Será necesario buscar otros espacios de acción si se pretende llegar más allá de lo que se ha logrado en la actualidad. Siempre será necesario recordar la especificidad de la educación privada y el conocimiento que debe tenerse sobre ella para el tratamiento de cuestiones que le son propias.

Existe coincidencia respecto a la relación existente entre el estilo del Consejo Regional y la Gestión de la Región. De acuerdo a la percepción de los actores, en la Región en análisis existe en ambos casos un formato pluralista y

democrático. Se ha desprendido también de las entrevistas, la vocación de participación del Jefe, los inspectores y las instituciones. Surge, entonces, que esta suma de voluntades hace posible el conocimiento, la concreción de puentes, la discusión de problemas, la elaboración y concreción de proyectos. Al respecto se ha citado ya a Casassus, J. (2000) cuando dice que la gestión educativa está vinculada a la capacidad de articular los recursos disponibles para el logro de los objetivos propuestos. También se destaca el ejercicio que el Consejo hace en el uso respetuoso de la palabra y la escucha atenta para la resolución de problemáticas y para la concreción de los proyectos. Esto se presenta en coherencia con el uso de la palabra y la posibilidad de comunicar que refiere Cullen, C. (2009), al expresar agotamiento por la falta de coherencia entre el decir y el hacer.

Con relación a posibles mejoras que pudieran introducirse al Consejo, de acuerdo al discurso queda pendiente de realización, buscar mayores formas de organicidad, generar alternativas que permitan la continuidad del proyecto, como por ejemplo la incorporación de personal joven que no permita que los logros obtenidos se agoten con el recambio de integrantes. Con relación al recambio de personal en asociación a la búsqueda de una mayor organicidad, queda abierto el tema para futuros análisis para estudiar qué mecanismos podrían garantizar la continuidad del proyecto sin que esto esté sometido a la voluntad de quien conduce la Región.

De acuerdo a lo indagado, las actividades del Consejo son de utilidad también para las Instituciones que no lo integran, pero que participan de distintas maneras, en los proyectos organizados por él. Se ha planteado también la posibilidad de realizar convocatorias a Consejos Regionales ampliados, donde en ocasiones especiales pueda participar toda la Región. Quedan abiertos estos aspectos para un futuro estudio.

13. Conclusión:

De acuerdo a lo relevado, un Consejo Regional participativo y plural se constituye en una herramienta fundamental para el logro de una Región Educativa de Gestión democrática. Es posible pensar el concepto de “democracia”, reiteradamente mencionado por los entrevistados, desde su etimología, como “gobierno del pueblo”, en relación al sistema educativo. Al

sitarlo en la realidad de nuestro país, en el que la democracia es representativa, resulta revelador observar, como los integrantes de la Región 4, respondieron frente a la invitación a participar del Consejo y eligieron a sus representantes para que se transformaran en su propia voz dentro del órgano. Al hacerlo acuñaron el sistema de gobierno a través de representantes, en la realidad regional. Esto no significa que el Consejo tenga la responsabilidad de tomar las decisiones que competen a los funcionarios, pero implican que en su aporte y accionar pueden modificar la visión de los funcionarios o de conjunto, contribuyendo a construir una nueva realidad, toda vez que se evalúe que será beneficiosa para la educación de la región. Es la contraposición al gobierno de uno, que toma las decisiones de manera totalitaria y en aislamiento o sin escuchar lo que el resto de las partes tienen para decir. La Ley de Educación, Nacional y Provincial y la normativa complementaria y concordante, resaltan la necesidad de participación en los diferentes ámbitos. En tal sentido se plantea la participación, desde la acción y el efecto de participar, la participación desde el lugar del empoderamiento. Esto puede asociarse a lo planteado por uno de los entrevistados, quien expresó que al llegar a una Región se percibe cuando realmente hay participación, porque esto no se puede improvisar, no se construye en un día y se manifiesta en todos los ámbitos.

Se ha analizado el trabajo en equipo que se realiza en el Consejo Regional 4, en el que confluye la participación de distintos actores. Esa participación se presenta como decisión de un equipo que opera como grupo transformador, a partir de una mirada crítica y a la vez, capaz de construir puentes y futuros posibles, a partir de la acción conjunta de distintos sectores que confluyen en el tratamiento de cuestiones comunes y objetivos compartidos.

Con relación a la modificación en la percepción respecto de los supervisores, surge que si bien el trabajo conjunto en el marco del Consejo contribuye a su modificación, no se logra el nivel de participación esperado por los inspectores de área. Esto ocurre por falta de tiempo para concurrir, debido a la cantidad de trabajo, las situaciones que deben ser atendidas en el territorio, y la falta de cobertura de algunos cargos en la Región. Este es un aspecto, cuya modificación no puede ser determinada por la Jefatura de Región, por cuanto la modificación compete a estamentos superiores. Sin embargo, en función de la indagación realizada cobra entidad el requerimiento de un replanteo respecto a

la modalidad actual de participación de los supervisores y la necesidad de elaborar estrategias que permitan una participación más directa.

Las reuniones de Consejo Regional facilitan la comunicación entre directivos y la supervisión, por un lado a través de la Inspectora Jefe y por el otro, con los inspectores, con las limitaciones ya descritas. El trabajo en actividades propias de los distintos proyectos, generan espacios adecuados y constituyen facilitadores de la comunicación. Estas actividades son particularmente vitales, ya que de ellas participa, de diferentes maneras, toda la comunidad. Existe trabajo de docentes, alumnos, participación de padres, en ocasiones, también labor conjunta con los Municipios y, en algunos casos, participación de vecinos, que se hacen presentes en eventos.

De acuerdo al discurso relevado, el Consejo Regional interviene de manera concreta a partir del trabajo en equipo y la habilitación de espacios de participación, para la consolidación de una Región democrática. Esto aparece de manera permanente en el discurso de los actores a partir de los cuales se realizó esta indagación. Sin embargo, aparecen como pendientes de tratamiento, algunas cuestiones, que se relacionan con las tensiones existentes. Tal el caso de la Asociación que pide que se profundice el abordaje de las problemáticas, ya que hay inspectores nuevos y la DIPREGEP, requiere de un gran conocimiento por su especificidad. No parece que el simple abordaje conduzca a la resolución de dichas problemáticas, pero seguramente, permitirá clarificar situaciones y arribar a acuerdos para atenderlas. Surge también la solicitud del Sindicato, que entiende que la democratización no ha llegado a las escuelas en la medida en que es requerido por la Ley, y encuentra que el ámbito del Consejo es un lugar propicio para indagar en ese articulado, conocerlo y comprenderlo.

Un aspecto en el que queda abierto un interrogante de difícil respuesta es si en la realidad de un sistema único con dos gestiones, una de gestión estatal y la otra de gestión privada, como la ley lo define hay espacio para la acción conjunta en el Consejo Regional o si deben hallarse otras áreas de trabajo compartido.

Existe coincidencia respecto de que el formato del Consejo Regional 4, puede resultar de utilidad para otras Regiones Educativas. Se abre entonces, una nueva pregunta, por qué canal y a través de qué mecanismos podría transmitirse la experiencia de la Región 4, a las regiones que aún no han

implementado el Consejo Regional. O talvez más difícil, como lograr alguna modificación en aquéllas que sólo sostienen un Consejo formal, en el que se brinda información, pero donde no existe participación. Y mucho más complejo todavía, cómo efectuar un aporte a aquellas regiones que por razones geográficas, históricas o de recursos, son diferentes, sin que ello signifique un desconocimiento de la diferencia.

Finalmente y tal cómo se ha señalado, resulta esencial una mayor organicidad y sistematización que asegure la continuidad de los procesos y proyectos con prescindencia de las personas que circunstancialmente conforman el Consejo Regional. En el discurso ha aparecido en distintas ocasiones, que la forma en que los Consejos se desarrollan está asociada a la voluntad de apertura y convocatoria de quien conduce la Región. Surge, entonces, la conveniencia de generar los instrumentos o mecanismos que empoderen al Consejo Regional por la importancia que en sí mismo tiene y por el aporte que realiza a la construcción de una Región con capacidad para gestionar democráticamente el sistema educativo.

14. Bibliografía citada

IPE (2000). Gestión estratégica: señas de identidad de la gestión educativa estratégica. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

- Subsecretaría de Educación. Dirección Provincial de Gestión Educativa. Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada. (2011). Documento borrador Funciones y tareas de la DIPREGEP en el marco normativo Provincial. La Inspección- Funciones y Tareas específicas. Buenos Aires.
- Resolución 6017/03
- Resolución 475/05
- Ley Provincial de Educación, 13688
- Decreto 2299/11
- Romero, Claudia. (2010). "Hacer de una escuela, una buena escuela". Buenos aires: Aique Educación.
- Frigerio, Graciela (Compiladora). (1998). "De aquí y de allá. Textos sobre la Institución educativa y su Dirección" Buenos Aires: Kapeluz
- Resolución 3655/07. Marco General del diseño curricular de la Provincia de Buenos Aires
- Ley 10579-Estatuto del docente de la Provincia de Buenos Aires
- Gvirtz, Silvina, Podestá, María E. (comp). (2011). "El rol del supervisor en la mejora escolar". Buenos aires: Aique Educación.
- Gvirtz, Silvina-Palamidesi, Mariano (2011). "El ABC de la tarea docente: curriculum y enseñanza". Buenos Aires: Aique
- Scielo (Southwell- Manzione) (2011). "Elevo a la superioridad: Un estado de la cuestión sobre la historia de los inspectores en Argentina".
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2000). "Administración". México: Pearson.
- Ander- Egg, Ezequiel. (2006). "Hablar en público y saber comunicar". Buenos Aires: Lumen.
- Cullen, Carlos. (2009). "Entrañas éticas de la identidad docente". Buenos Aires: La crujía Ediciones.
- Camelli, Oscar. (2012). "El directivo educacional moderno". Buenos Aires: Awenk Editores.

- Casassus, Juan. (2000). "Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO.

15. Bibliografía consultada

- Aguerro, Inés. (1998). "La escuela como organización inteligente". Buenos Aires: Troquel educación.
- Agaña Marta- Camelli, Oscar (2011) "Nuevas leyes para una nueva escuela". Buenos Aires: Awenk Ediciones.
- Brandoni, Florencia. Compiladora. (1999). "Mediación escolar". Buenos Aires: Paidós
- Fernández Ríos, Manuel (1999). "El grupo y sus conflictos". España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha
- Ley del Contrato del Trabajo (20744)
- Ley de Educación nacional 26206
- Mingrone de Camarota, Patricia L. (2009) "El poder secreto de la oratoria". Buenos Aires: Bonum.

16. Anexos

16.1 Grilla para análisis de entrevista.

Entrevista realizada al Sr Subsecretario de Gestión educativa, Dr. Néstor Ribet:

¿Desde cuándo se desempeña en Educación?

¿En qué funciones?

¿Durante cuánto tiempo fue Director de DIPREGEP?

¿Qué aporte entiende Usted que hace el Consejo Consultivo Provincial a la Gestión Privada?

¿Desde su función de Director Provincial de Gestión Privada tuvo contacto frecuente con las distintas jefaturas de educación privada?

¿Todas las Jefaturas Regionales de DIPREGEP cuentan con un Consejo Regional?

¿A qué cree que se debe?

¿Estos Consejos tienen características que los diferencian entre sí o son todos similares?

¿A su entender, existe alguna relación entre la modalidad de funcionamiento de los Consejos y el estilo de gestión de cada Región? ¿Cuál?

¿Qué aporte entienden que hacen los Consejos Regionales a sus Regiones?

¿Por el contacto que Ud tuvo con el Consejo Regional 4, qué características podría destacar de él y cómo definiría su estilo de funcionamiento?

¿Qué recuerda en cuanto a sus acciones?

¿En el caso específico de la región 4 puede establecer alguna relación entre el funcionamiento del Consejo y el estilo de gestión?

¿De acuerdo a su criterio qué aspectos debería modificar o mejorar para estimular su crecimiento?

¿Recomendaría Ud. esta modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4 a otras regiones? Si/ No. ¿Por qué?

¿Cree Ud. que resultaría conveniente la incorporación de la gestión estatal al Consejo? ¿De qué manera cree que se podría hacer y para trabajar qué aspectos?

Entrevista realizada a la Sra. Directora de la DIPREGEP, Prof. Nora Pinedo:

¿Desde cuándo se desempeña en educación?

¿Cuánto tiempo ha estado en la Dirección Provincial de Educación Privada?

¿En qué funciones?

¿Qué aporte entiende Usted. que hace el Consejo Consultivo Provincial a la Gestión Privada?

¿Desde su función de Director Provincial de Gestión Privada tuvo contacto frecuente con las distintas jefaturas de educación privada?

¿Todas las Jefaturas Regionales de DIPREGEP cuentan con un Consejo Regional?

¿A qué cree que se debe?

¿Qué aporte cree que hacen los Consejos Regionales a sus Regiones?

¿Estos Consejos tienen características que los diferencian entre sí o son todos similares?

¿Por el contacto que Ud. tuvo con el Consejo Regional 4, qué características podría destacar de él y cómo definiría su modalidad de funcionamiento?

¿Desde su experiencia considera Ud. que existe algún tipo de relación entre la modalidad de funcionamiento de los Consejos Regionales y el estilo de gestión de una Región Educativa? ¿Cuál?

¿En el caso específico de la Región 4, podría establecer alguna relación?

¿A su entender qué aspectos debería modificar o mejorar para estimular su crecimiento?

¿Recomendaría Usted esta modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4 a otras regiones? Sí/ No. ¿Por qué?

¿Cree Ud. que resultaría conveniente la incorporación de la gestión estatal al Consejo? ¿De qué manera cree que se podría hacer y para trabajar qué aspectos?

Entrevistas a Representantes de Asociaciones Educativas:

JUREC de QUILMES:

ADEEPRA: Lic. Perpetuo Lentijo

AIEPBA: Lic. Martín Zurita

ASIDEPBA: Prof. Oscar Camelli

¿Qué rol desempeña en la Asociación?

¿Desde su función tuvo o tiene contacto frecuente con las distintas jefaturas de educación privada?

¿Qué aporte entiende Ud. que hace el Consejo Consultivo Provincial a la Gestión Privada?

¿Todas las Jefaturas Regionales de DIPREGEP cuentan con un Consejo Regional? Sí/ No.

¿A qué cree que se debe?

¿Estos Consejos tienen características que los diferencian entre sí o son todos similares?

¿Qué aporte entiende Ud. que hacen los Consejos Regionales a las Regiones educativas?

¿Ud. participa o ha participado de él?

¿De qué manera?

¿Cómo definiría el estilo de funcionamiento del Consejo Regional 4 y qué características podría destacar de él?

¿De acuerdo a su criterio qué aspectos debería modificar o mejorar para estimular su crecimiento?

¿Considera Ud. que el funcionamiento del Consejo Regional 4 contribuye a modificar la percepción que el personal directivo de las instituciones educativas tienen respecto del supervisor? Sí/No. Por qué/ ¿En qué sentido?

¿Recomendaría Ud. esta modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4 a otras regiones? Sí/ No. ¿Por qué?

¿Cree Ud. que resultaría conveniente la incorporación de la gestión estatal al Consejo? ¿De qué manera cree que se podría hacer y para trabajar qué aspectos?

¿A su entender, existe alguna relación entre la modalidad de funcionamiento de los Consejos y el estilo de gestión de cada Región? ¿Cuál?

Entrevista a Inspectores de Enseñanza de la Región 4:

¿Desde cuándo se desempeña como inspector de enseñanza en la Región 4?

¿Qué aporte entiende que le hace el Consejo Regional 4 a la Región?

¿Considera que el Consejo Regional 4 contribuye al fortalecimiento de su función? ¿Cómo?

¿Considera que la participación de los inspectores en el Consejo Regional puede modificar la percepción que los directivos tienen sobre el supervisor?

¿De qué manera entiende Ud. que esta modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4, colabora con las instituciones que no participan de él de manera directa? ¿Por qué?

¿Cómo definiría el estilo de funcionamiento del Consejo Regional 4 y qué características podría destacar de él?

¿De acuerdo a su criterio qué aspectos debería modificar o mejorar para estimular su crecimiento?

¿A su entender, existe algún tipo de relación entre la modalidad de funcionamiento de los Consejos Regionales y el estilo de gestión de cada Región? Sí/ No

¿Cuál?

¿Qué relación puede establecer en la Región 4?

Entrevistas a Directivos que integran el Consejo Regional 4.

¿Desde cuándo se desempeña como Directivo en la Región 4?

¿Desde cuándo integra el Consejo Regional 4?

¿Qué aporte cree que hace el Consejo Regional a la Región?

¿De qué manera entiende Ud. que esta modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4, colabora con las instituciones que no participan de él de manera directa? ¿Por qué?

¿Cómo definiría el estilo de funcionamiento del Consejo Regional 4 y qué características podría destacar de él?

¿Considera que el Consejo Regional 4 contribuye al fortalecimiento de su función? ¿Cómo?

¿Su percepción respecto del rol del supervisor ha variado a partir de su participación en el Consejo? Sí/ No. ¿Por qué?

¿De acuerdo a su conocimiento y percepción cuál es el estilo de funcionamiento del Consejo Regional 4?

¿De acuerdo a su criterio qué aspectos debería modificar o mejorar para estimular su crecimiento?

¿A su entender, existe alguna relación entre la modalidad de funcionamiento de los Consejos y el estilo de gestión de cada Región? ¿Cuál?

¿Qué relación puede establecer en la Región 4?

Entrevista a representantes del Gremio de Educación Privada, seccional Quilmes.

¿Qué rol desempeña en el Sindicato? ¿Desde cuándo? ¿Qué función cumplía antes?

¿Desde su función tuvo o tiene contacto frecuente con la jefatura de educación privada?

¿Por el contacto que Ud. tuvo con el Consejo Regional 4, qué características podría destacar de él y cómo definiría su estilo de funcionamiento?

¿Ud. participa o ha participado de él?

¿De qué manera?

¿Qué aporte cree que hace el Consejo Regional a la Región?

¿Considera que el Consejo Regional lo fortalece en su función? ¿Cómo?

¿De acuerdo a su criterio qué aspectos debería modificar o mejorar para estimular su crecimiento?

¿A su entender, existe alguna relación entre la modalidad de funcionamiento de los Consejos y el estilo de gestión de cada Región? ¿Cuál?

¿Considera Ud. que el funcionamiento del Consejo Regional 4 contribuye a modificar la percepción que el personal directivo de las instituciones educativas tienen respecto del supervisor? Sí/No. Por qué/ ¿En qué sentido?

¿Recomendaría Ud. esta modalidad de funcionamiento del Consejo Regional 4 a otras regiones? Sí/ No. ¿Por qué?

¿Cree Ud. que resultaría conveniente la incorporación de la gestión estatal al Consejo? ¿De qué manera cree que se podría hacer y para trabajar qué aspectos?

16.2 Pautas de entrevistas y cuestionarios.

Las entrevistas se realizan personalmente. Se documentan a través de grabaciones.

Los cuestionarios son suministrados a la totalidad de inspectores asistentes a una reunión de capacitación de carácter plenario.