

DIRECCIÓN DE INSPECCIÓN GENERAL

Destinado a:

Jefas/es Regionales de Gestión Estatal y Gestión Privada

Jefas/es Distritales

DOCUMENTO DE APOYO N° 1/22:

REPENSANDO LAS INTERVENCIONES DESDE LA CONDUCCIÓN TERRITORIAL

“Intentar hacer la diferencia, descubrir algo del orden de lo inédito en el volver a mirar lo ya mirado, escuchar lo ya escuchado y decir lo que alguna vez ya se dijo, implica cuestionarnos por las posiciones que ocupamos, por los sentidos que circulan, por nuestros discursos y modos de acercamiento a situaciones particulares en búsqueda de otras significaciones”.

Sandra Nicastro (2006)¹.

La Dirección de Inspección General contribuye a fortalecer el rol de las/os Inspectoras/es Jefas/es Regionales, las/os Inspectoras/es Jefas/es Distritales y de las/os Inspectoras/es de Enseñanza, y promueve el trabajo colectivo y articulado con los niveles y las modalidades para la mejora permanente de la implementación de la política educativa en el territorio. Teniendo en cuenta estas funciones, hemos pensado y elaborado este documento de apoyo a partir del recorrido transitado con las/os Jefas/es Regionales y las/os Jefas/es Distritales.

Las situaciones diarias, las intervenciones planteadas, las consultas, los encuentros provinciales, regionales y distritales son el marco que posibilita recoger propuestas, inquietudes, saberes y pensares que intentamos recopilar en este documento poniendo letra a las voces de todas y todos para continuar en el camino que expresa el Plan de Trabajo 2022-2023.

Sabemos que este tiempo es un tiempo complejo, y que las regiones educativas y sus comunidades son diversas. También conocemos que los imprevistos obligan a gestar nuevas formas de escolarización, formas que colectivamente fuimos y seguimos

¹ Nicastro, Sandra. Revisitar la mirada sobre la escuela. Exploraciones acerca de lo ya sabido. Rosario: Homo Sapiens, 2006.

construyendo e interpelando. Formas que, en el rol de conductoras/es político territoriales, implican dimensionar la magnitud de las decisiones cotidianas que se toman en cada región educativa, en cada distrito, porque son las formas que definen o condicionan los destinos de las/los estudiantes.

Es en este contexto donde desplegamos nuestra tarea y en el cual consideramos necesario repensar el posicionamiento de cada actor del sistema educativo, distinguiendo y recreando nuevas formas de conducción territorial tendientes a forjar nuestra **Identidad Bonaerense**. Para ello, resulta imprescindible establecer denominadores comunes que nos permitan interpretar la realidad, ampliando la mirada para intervenir con prácticas supervisivas que garanticen la justicia educativa²

Nuestra gestión centra su eje en la toma de decisiones basadas en la restitución y ampliación de derechos a las ciudadanas y los ciudadanos. Esto requiere de las/los Jefas/es Regionales y Distritales un posicionamiento ético, político y pedagógico en sintonía con la propuesta política pedagógica provincial, que implica un claro anclaje territorial en clave de decisiones políticas consensuadas con el Nivel Central.

La responsabilidad política de ambos cargos se enmarca en el documento Plan de Trabajo 2022-2023 *Educación Bonaerense*

Las prácticas cotidianas y sistemáticas en cada una de las Jefaturas demandan delimitar los campos de acción de los diferentes actores de la gestión intermedia asumiendo un fuerte posicionamiento ideológico en línea con los irrenunciables que este plan expresa:

- La gestión desde la cercanía y la territorialidad.
- La democratización de las prácticas pedagógicas y de las instituciones.
- Las políticas de cuidado para las y los integrantes de la comunidad educativa.
- La tarea corresponsable, compartida con otros actores institucionales y otros actores sociales.
- La planificación de cada una de las intervenciones.

² Puiggrós, Adriana: Carta a los educadores del siglo XXI, Galerna, Buenos Aires, octubre de 2007.

- La construcción de consensos a partir del reconocimiento de la pluralidad de opiniones y puntos de vista.
- La construcción colectiva de las propuestas de intervención.
- La continuidad de las trayectorias educativas de las y los estudiantes.
- La centralidad de la enseñanza.
- El abordaje de los conflictos, entendiéndolos como inherentes a las relaciones humanas.
- La norma utilizada como reguladora de nuestro hacer, y no desde la lógica punitiva.
- La dotación de sentidos a cada una de nuestras prácticas.
- La claridad y pertinencia en la comunicación.

En cada territorio seguramente resulte necesario profundizar el abordaje de todos los puntos enunciados –algunos más que otros– o sólo de algunos de ellos. Cada uno de estos puntos pone en tensión las intervenciones que muchas veces encuentran solución en la normativa, en el trabajo articulado y colaborativo, en tanto en otras ocasiones obligan a desplegar estrategias pensadas para ese momento puntual, instancia altamente significativa porque la decisión involucra la **responsabilidad política asignada**.

En este sentido, llevar adelante las políticas públicas educativas de la provincia de Buenos Aires, siendo garantes de las mismas, debe pensarse desde lo colectivo, y no de otra forma; donde la participación y la articulación tengan como premisa generar más y mejor educación, teniendo en claro que *lo público es para todas y todos*. Así, la figura de la dupla de Inspectoras/es Jefas/es Regionales de Gestión Privada y Gestión Estatal debe generar la confianza suficiente para poder recibir cada una de las demandas de la comunidad educativa y dar respuestas desde un Estado presente, en cada uno de los territorios, con clara convicción y precisión fundada y enmarcada en la política educativa. ***Es fundamental tener en cuenta que en cada decisión se ponen en juego definiciones que marcan rumbos, generan antecedentes e impactan pedagógica y políticamente.***

Por otro lado, las/os Jefas/es Distritales deben *“Intervenir 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 todos los establecimientos educativos del distrito”* y *“relevar, identificar y comunicar situaciones problemáticas del distrito diseñando con el equipo de inspectores de enseñanza la solución de las mismas”* (Ley N° 13.688, artículo 84).

Desde este encuadre, *“Las políticas normalmente no dicen qué hacer, crean las circunstancias en las cuales el margen de opciones disponibles para decidir es estrecho, cambiante...”* Ball (1999)³, Es por ello que entendemos que no hay recetas que, a modo de texto instructivo, indiquen paso a paso la acción que debemos seguir para atender una determinada situación de conflicto, porque además cada una es singular. También sabemos que la demanda a la gestión política educativa territorial, en muchas ocasiones, implica la urgente e inmediata intervención.

En las producciones realizadas⁴ por las/os Jefas/es Regionales y Distritales observamos que, en reiteradas ocasiones, se alude a la “normativa”. Resulta conveniente en este sentido compartir que, cuando nos referimos a la “normativa”, es importante conocerla para entender que allí hay respuestas que orientan el accionar, que facilitan algunas intervenciones; una normativa que debe respetarse porque en ese respeto están implícitos y explícitos los grados de responsabilidad en el marco de las competencias que cada quien tiene al momento de intervenir, enmarcados en la premisa de la garantía de derechos. A veces se comete el error de suponer que, “como lo dice la normativa”, las cosas suceden automáticamente. Por el contrario, el desafío está en saber tensionar para permitir la deconstrucción (en el marco de la norma) y generar las mejores condiciones para que la política pública educativa suceda.

Para favorecer la implementación de la política educativa acordamos plenamente que es fundamental acompañar a las/os Jefas/es Distritales en su tarea, fortalecer su autoridad político pedagógica y ponderar su rol de “enseñantes” de los equipos de

³ Ball Stephen: La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar. PAIDÓS. Barcelona, 1999

⁴ Hace referencia a los trabajos realizados por Jefes/as Regionales de ambas gestiones y Jefes/as Distritales en las convocatorias realizadas el presente año.

supervisión, función a la que hoy le asignamos una especial relevancia a la luz de las situaciones que acontecen en las instituciones educativas.

En virtud de las propuestas realizadas, a partir de algunas situaciones territoriales que se complejizaron por ausencia u omisión de intervenciones precisas, consideramos que cada Jefa/e Regional y cada Jefa/e Distrital debe generar espacios de escucha como condición necesaria para la participación; replicándose en el interior de las instituciones educativas a través de quienes las supervisan, propiciando el debate, los acuerdos y los disensos.

Una labor supervisiva basada en una sólida planificación sostenida colectivamente dentro de un Proyecto Educativo Regional y un Proyecto Educativo Distrital se constituye en un aporte central para la intervención en situaciones recurrentes del territorio, con un oportuno registro, de modo tal de guardar memoria sobre los procesos de construcción de acuerdos y ejecución de acciones que se convierten en capital del Equipo de Supervisión.

Otra de las propuestas de trabajo compartida con las/os Jefas/es Regionales y Distritales ha sido la lectura, el análisis y la devolución de informes de visita supervisiva. Sabemos que, por sí mismos, estos informes no dan cuenta de la complejidad de la tarea y de las distintas intervenciones pedagógicas, pero se constituyen en una herramienta posible para su registro, seguimiento y monitoreo. Es por ello que del trabajo conjunto surgen algunos interrogantes que, como conductoras/es de la política pedagógica territorial, les permiten pensar y pensarse en esa instancia: ¿Cuál es el sentido de realizar un informe de devolución a las/os Jefas/es Distritales por parte de las/os Jefas/es Regionales? ¿Cuál es el sentido de realizar un informe de devolución a las/os Inspectoras/es de enseñanza por parte de las/os Jefas/es Distritales? ¿Qué impacto esperamos que tenga la devolución en las prácticas de las y los demás? ¿Cómo se evalúa ese impacto? ¿Se utilizan los informes y las devoluciones como insumo para construir colectivamente conocimiento pedagógico?

En ese sentido consideramos fundamental que las/os Jefas/es Regionales puedan realizar devoluciones escritas a las/os Jefas/es Distritales respecto de las que, a su vez, éstos han realizado a las/os Inspectoras/es de Enseñanza. Esto permite poner en tensión aquello que resulta necesario, conocer el posicionamiento frente a la tarea

cotidiana, reforzar lo específico en el trabajo distrital y enmarcar la labor. A su vez, la devolución que las/os Jefas/es Distritales realizan a cada inspectora/or de área tiene la función primordial de conocer su trabajo, direccionar rumbos, establecer puntos de articulación territorial y enmarcar los lineamientos de la política educativa.

Si pensamos la función de supervisión en tanto “enseñantes”, esta debería aparecer claramente en las devoluciones escritas que se realizan.

Consideramos necesario intensificar la práctica de devolución escrita entre Jefas/es Regionales y Distritales y entre estos últimos y las/os Inspectoras/es de Enseñanza para que se transforme en una práctica cotidiana, recurrente y no ocasional.

No desconocemos la tarea que tanto las/os Inspectoras/es Jefas/es Regionales como Distritales realizan cotidianamente. Entendemos la importancia que implica poder elaborar conocimiento pedagógico de manera colectiva. Por eso este documento sintetiza los aportes realizados por ustedes en las últimas reuniones de trabajo y constituye una invitación para seguir pensando juntas y juntos.

Este nuevo tiempo “... *requiere de análisis rigurosos y discusiones profundas ... Nosotros no creemos en las soluciones mágicas, ni concebimos al Estado como un hacedor de proposiciones técnicas ... Es por ello que apostamos a ser osados y presentes, a llegar a todos, a ser teóricos y políticos, a ser menos elitistas y más iguales, a ser menos selectivos y más inmensos...* Bracchi Claudia (2017)⁵

Si pensamos la intervención como “*un venir entre, un estar siendo, un espacio, una forma de presencia que colabora para que se interrogue lo cotidiano, para que se produzca un conocimiento nuevo sobre lo ya sabido, lo ya visto*” Ardoino (1981)⁶ es necesario sistematizar de manera sustentable los datos que produce la lectura de nuestro territorio y el conocimiento que construimos de su análisis para cada intervención. Esto amerita indefectiblemente un posicionamiento claro, con autoridad

⁵ Bracchi, Claudia: «Seamos inmensos» Una ley que no deja a nadie afuera, el derecho social a la educación, la obligatoriedad como bandera, Colectivo Conversaciones necesarias en <https://conversacionesnecesarias.org/2017/10/18/seamos-inmensos-una-ley-que-no-deja-a-nadie-afuera-el-derecho-social-a-la-educacion-la-obligatoriedad-como-bandera/>, 2017

⁶ Ardoino, Jacques: La intervención: ¿Imaginario del cambio o cambio del imaginario?, 1981

pedagógica que valide la función de quien conduce el territorio en tanto se constituye en representante de la política educativa bonaerense.