

# EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN LICEAL Y LOS CONSEJOS DE PARTICIPACIÓN: TENSIONES Y SUGERENCIAS PRÁCTICAS

*Roles of principals and participation boards in Secondary Schools: tensions and practical suggestions*

María Paz Echeverriarza<sup>\*</sup>, Cecilia Pereda<sup>\*\*</sup> y Yanet Silveira<sup>\*\*\*</sup>

**Resumen.** Este artículo se ubica en la discusión conceptual sobre el rol de dirección en centros educativos de enseñanza media ante la instalación de ámbitos de participación ciudadana, como son los Consejos de Participación establecidos en la Ley General de Educación 18.437. La reflexión que aquí se presenta fue abonada por dos vertientes complementarias: una selección bibliográfica específica en la temática y tres Jornadas de Formación con directores de veintitrés liceos en tres Departamentos de Uruguay, co-organizadas por el Sector de Educación de UNESCO Montevideo y el Consejo de Enseñanza Secundaria. En este marco se identifican algunas tensiones que se presentan al rol de dirección en la práctica de la convocatoria y funcionamiento de estos espacios en los liceos y se sugieren algunas pistas de política educativa.

---

<sup>\*</sup> Doctora en Educación por la Universidad de California (Berkeley), *Master of Arts* en Educación de la Universidad Estatal de Nuevo México y Profesora de Historia egresada del IPA. Ha trabajado como investigadora en la Unidad de Enseñanza de la Facultad de Ingeniería, UDELAR y desde 1998 es Profesional de Educación en UNESCO-Montevideo. (La selección y presentación de los hechos que figuran en el presente texto, así como las opiniones que allí se expresan, son responsabilidad de la autora y las mismas no reflejan necesariamente las de UNESCO ni comprometen a la Organización).

<sup>\*\*</sup> Magíster en Sociología, Licenciada en Sociología y Licenciada en Trabajo Social por la Universidad de la República Actualmente está cursando el Doctorado en Ciencias Sociales (IDES-UNGS, Buenos Aires). Desde 1999 es consultora e investigadora en el área de la educación y la comunidad. Es docente a nivel de grado y posgrado en la Universidad Católica del Uruguay.

<sup>\*\*\*</sup> Magíster en Ciencias de la Educación, Diplomada en Planificación y Gestión Educativa por la Universidad ORT (Uruguay) y Profesora de Historia egresada del Instituto de Profesores Artigas. Actualmente es directora del Liceo Horacio Saravay Pozzi de Nuevo Berlín (Río Negro, Uruguay) y Presidenta de la Sala de Directores de Río Negro.

**Palabras clave:** participación, directores, liceos públicos, Uruguay, Ley de Educación

**Abstract.** This article is framed within the conceptual discussion on the role of principals of secondary education schools, given the establishment of instances of public participation, such as the Participation Councils established by the Uruguayan General Law of Education no. 18 437. This research was nurtured by two complementary sources: a selection of specific literature and three Training Workshops with principals from twenty-three secondary schools from three Departments in Uruguay co-organized by the Education Sector of UNESCO Montevideo and the nation's Council of Secondary Education. Within this framework, we identify some tensions related to the role of principals in the practice of calls for meetings and running of these spaces for participation in their schools; we also provide some clues for educational policies.

**Keywords:** participation, principals, public high schools, Uruguay, Education Law

--

En 2009 se promulgó en Uruguay la Ley General de Educación 18.437. Este nuevo marco regulatorio incorpora en sus 19 capítulos y 120 artículos importantes cambios en la educación nacional. En el capítulo X, los artículos 76, 77 y 78 desarrollan el concepto, los cometidos y la información que podrán solicitar los Consejos de Participación<sup>1</sup>.

Nos gustaría promover intercambios sobre las modalidades de implementación de los Consejos de Participación (CP) y la integración de éstos a la vida del centro de enseñanza media. La temática de la participación nos parece central para los centros y la existencia de este nuevo marco legal puede ser una oportunidad para analizar las diferentes lógicas activadas en la cotidianeidad del liceo. Compartimos la convicción de que existen diferentes

---

<sup>1</sup> Ofrecemos una revisión del contenido de estos artículos en el apartado "Los Consejos de Participación y la construcción de los liceos 'amigables y estimulantes'".

miradas y opiniones sobre el concepto “participación” y creemos indispensable procesarlas desde una mirada educativa.

La construcción de “instituciones amigables y protagónicas” y de “espacios abiertos de cooperación educativa” (ANEP *Propuesta* 2011) requiere de docentes-educadores-directores que promuevan el análisis de sus prácticas. Es claro también que, en cada nivel de actuación, desde las oficinas **centrales nacionales** de la administración de la educación y desde cada subsistema a cada centro educativo en particular, los actores conciben la participación basados en diferentes lógicas de funcionamiento institucional, culturas organizacionales y matrices de relacionamiento interpersonal.

Nos proponemos en este texto desarrollar una reflexión conceptual que ha sido abonada por dos vertientes complementarias: el diseño e implementación de una actividad desarrollada con directores de veintitrés liceos en tres departamentos de Uruguay<sup>2</sup> y una selección bibliográfica específica en la temática que, en su articulación nos permitió identificar un conjunto de temas que concentran tensiones al rol del director ante la puesta en funcionamiento de los CP. Entendemos que su reflexión por parte de las autoridades y del colectivo docente-educador-director podría favorecer la direccionalidad de las transformaciones deseadas en los liceos. Asimismo, invitamos a la lectura y posterior intercambio a todos aquellos interesados en la sistematización de experiencias como proceso de construcción de conocimiento que trasciende el relato descriptivo de lo realizado para centrarse en una elaboración de corte conceptual.

El artículo plantea cuatro secciones. Una primera sección presenta el marco normativo sobre los CP y la Propuesta de Reglamentación de los **mismos** en los liceos. Una segunda sección describe las Jornadas de Formación en Participación (JFP) realizadas con los equipos de dirección como una modalidad de formación flexible y doblemente situada. La tercera sección está dedicada a las tensiones identificadas en el rol de dirección ante la

---

<sup>2</sup> Se trata de las Jornadas de Formación en Participación para Equipos Directivos (UNESCO-CES, Fray Bentos, Mercedes y Trinidad, octubre 2010). Se ofrece una descripción básica de esta metodología en el apartado “Las Jornadas de Formación en Participación con directivos: modalidad flexible y doblemente situada de aprendizajes”.

convocatoria y funcionamiento de los CP en los liceos. Por último, finalizamos con algunas pistas de política educativa factibles de implementar a corto plazo.

Deseamos aclarar que, en las actividades realizadas en el marco de las JFP, se expresó una gran diversidad de situaciones y formas de gestionar y direccionar prioridades en los liceos. En la elaboración de este texto se han recogido algunas de ellas en versión *verbatim* a modo ilustrativo y por ende no deben ser tomadas como representativas de las miradas del colectivo de los directores y docentes de los liceos públicos del Uruguay.

## **LOS CP EN EL MARCO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LOS LICEOS “AMIGABLES Y ESTIMULANTES”**

En febrero de 2011 la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) presentó un documento con las orientaciones generales y las acciones propuestas para el próximo quinquenio. Entre las cuatro dimensiones que resumen estas orientaciones generales se encuentra “la capacidad de revisar la arquitectura institucional”, en el entendido de que:

es imprescindible promover instituciones amigables y estimulantes (en múltiples dimensiones y para los diferentes actores), capaces de aprender y proactivas en el tejido de alianzas amplias y variadas hacia la construcción de una sociedad de aprendizaje y creación. En tal sentido, el encaminarse hacia centros educativos más hospitalarios, más protagonistas en su desarrollo, más capaces de crear formas de cooperación y complementación con la sociedad, deviene una orientación general. (ANEP *Documento*, 1).

Sin la participación de sus protagonistas, la educación no es posible en ninguno de los ámbitos de intervención donde se puede observar la convivencia democrática y la cultura de paz en los centros educativos: el aula, el centro y el espacio socio comunitario (Hirmas y Carranza). En este sentido, coincidimos con Rosa De la Guardia y Francisco Santana en que: “La democracia debe aprenderse en todos los ámbitos de la actividad del centro.

La participación en el Consejo Escolar no es el principio y fin de la democracia escolar pues la naturaleza democrática de la interacción diaria es tan importante como la participación en las estructuras formales”. (7)

Dejando como referencia la amplitud del concepto y las modalidades de participación comprendidas en los procesos educativos, nos focalizamos en la propuesta de convocatoria y puesta en funcionamiento de los CP expresadas en la Ley 18.437 en tanto abona la línea de la construcción de centros y, en ellos, de actores educativos hospitalarios, protagonistas en su desarrollo y en cooperación y complementación con la sociedad.

La creación de Consejos de Participación, como los comprendidos por la Ley de Educación, propone un ámbito y un cometido particular para la participación en los centros educativos. Propone una modalidad de participación de orden político<sup>3</sup>; intervenir en los procesos de decisión que determinan su orientación y su rumbo.

El ejercicio de esta modalidad de participación se apoya en otras de tipo contributivo, en tanto para poder participar es preciso disponer de recursos varios (que están desigualmente distribuidos en la sociedad) como: voluntad, tiempo, dinero, conocimientos, capacidades expresivas, etc. y aportarlos a la institución escolar. La participación de tipo política en los centros educativos trasciende la mera colaboración y, paradójicamente, al hacerlo adquiere una forma más específica, menos difusa y más lejana del voluntarismo ingenuo que suele acompañar las convocatorias (o más usualmente los reclamos) a la colaboración con la escuela (Tenti 2004).

En este sentido, los CP pueden inscribirse dentro de los llamados “mecanismos institucionales participativos” (Rofman), ámbitos privilegiados para que los ciudadanos que se sienten parte desde la identidad y pertenencia con el centro educativo —y por ende tienen parte de lo que allí acontece, en tanto espacio de reconocimiento, acceso y ejercicio de derechos— puedan tomar parte de las decisiones y acciones que los afectan. Estos mecanismos comprenden instancias promovidas por el Estado que, en la modalidad de consejos consultivos, convocan a la construcción de ámbitos colectivos para el control ciudadano de la acción estatal. Son espacios de incidencia en las

---

<sup>3</sup> Una intervención ciudadana que constituye el carácter pedagógico transformador acorde con el proyecto del centro. No debe entenderse como intervención de carácter político partidario.

políticas públicas, de ejercicio de control ciudadano desde la información, la consulta, la elaboración de propuestas, la delegación de atribuciones y/o la co-decisión. Al ser promovidos por el Estado se facilita la institucionalización de mecanismos de información y consulta, se legitiman las modalidades de diálogo y se compromete la escucha y la respuesta estatal. Suponen por tanto que el Estado reconozca y consagre este derecho por ley y que garantice el ejercicio de la ciudadanía activa a través de la construcción en los organismos y el desarrollo en las autoridades y funcionarios públicos de capacidades para construir confianza en el dialogo con la sociedad civil, la recepción de demandas, la capacidad de dar respuesta y la generación y cumplimiento de compromisos de gestión estatal (MIDES).

Ahora bien, ¿qué Consejos propone la Ley General de Educación?, ¿quiénes los conforman?, ¿cómo van a funcionar?, ¿sobre qué asuntos van a aconsejar? La lectura en profundidad del marco normativo en la órbita de Educación Secundaria, es decir de la Ley General de Educación y de la Propuesta de Reglamentación de los CP Liceales orientan en la búsqueda de respuestas a estas preguntas.

Con respecto a la primera pregunta, tal como lo plantea la Ley General de Educación, capítulo X artículo 76: “en todo centro educativo público funcionará un Consejo de Participación integrado por: estudiantes o participantes, educadores o docentes, madres, padres o responsables y representantes de la comunidad”. Ya la denominación de los “Consejos de Participación” como tales atiende la especificidad de la modalidad propuesta. Etimológicamente, la palabra “consejo” aparece hacia 1140, derivada del latín, *consilium*, para expresar: “asamblea consultiva” y, más propiamente para hacer referencia a “deliberación y consulta” (Corominas).

Con relación a quienes los conforman, en este mismo artículo de la Ley 18.437, se señala que los CP deben incluir al menos un tercio de representantes estudiantiles. Para el caso de los liceos, en la Propuesta de Reglamentación de los Consejos de Participación Liceal, artículo 3.1., se establece un mínimo total de nueve integrantes: tres estudiantes, dos docentes, dos familiares y dos integrantes de la comunidad.

Con respecto a estos últimos, la Propuesta de Reglamentación de los Consejos de Participación Liceales presenta una interesante discusión sobre

quienes integran “la comunidad” del centro educativo retomando la suscitada en el debate parlamentario y tomando una posición en aras de direccionar su representación en el CP. La discusión parlamentaria, según se plantea en el artículo 2.1. de la Propuesta de Reglamentación de los Consejos de Participación Liceal, distinguió “la comunidad del entorno más cercano al liceo”, de la comunidad como “localidad o ciudad” y de la “comunidad educativa”, expresamente definida en el artículo 73 de la Ley General de Educación como conformada por: docentes, funcionarios, estudiantes, familiares y responsables.

La Propuesta de Reglamentación define en sus artículos 3.1, 10.1 y 10.10 que, por representación de la comunidad, se tomará “necesariamente” la de un funcionario no docente y un ciudadano que acredite su residencia, trabajo u otro vínculo en la zona, barrio o localidad del liceo mediante elección organizada por la Dirección (convocada a través de medios de información y difusión local según los artículos 10.6 y 10.8 de la Propuesta de Reglamentación).

La forma de elección de estudiantes, familiares, docentes e integrantes de la comunidad (que incluye entonces el/la funcionario/a no docente) se realiza, según la Propuesta de Reglamentación, con base en la convocatoria a asambleas en que se vota a los representantes para el CP de modo secreto y no obligatorio. Tanto en el caso de los representantes de los estudiantes como de los docentes, familiares, funcionarios no docentes e integrantes de la comunidad, todo el proceso de elección debe ser realizado en los primeros treinta días desde el inicio de los cursos en cada año lectivo.

En el caso de los estudiantes, la Propuesta de Reglamentación establece en sus artículos 5.1, 6.1 y 6.2 que ésta deberá efectivizarse desde asambleas por grupo de clase que se integrarán a un Consejo Estudiantil Liceal, de donde surgirán los representantes al CP. Las asambleas ordinarias de cada grupo de clase, según se expresa en la Propuesta de Reglamentación de los Consejos de Participación liceal, son tres en el año y la Dirección del centro designará “adultos que actuarán como referentes” (docentes, adscriptos, funcionarios) “a efecto de facilitar el trabajo de los estudiantes, evacuar consultas, colaborar para que todo se desarrolle en orden, sin intervenir ni incidir en el debate de los estudiantes” (artículos 7.1., 7.2. y 7.3).

Los docentes están habilitados para ser representantes en el CP cualquiera sea su carácter de integración al centro educativo (suplente, interino o efectivo) pudiendo destinar “un espacio de coordinación al mes para tratar las propuestas, inquietudes y problemas pertinentes o urgentes que tengan relación con el CP, sin inhibir las potestades de la Asamblea Técnico Docente de dicho centro” (artículos 8.1. y 8.6).

Del mismo modo, la representación de los familiares de los estudiantes no ocurrirá “en perjuicio de la existencia y funcionamiento de las APALES liceales”,<sup>4</sup> teniendo los mismos plazos que en el caso de estudiantes y docentes para su elección. La Propuesta de Reglamentación plantea que la dirección liceal convocará a una “asamblea de padres” previa a cada una de las reuniones ordinarias del CP (artículos 9.1, 9.2, 9.4 y 9.6.).

En el caso de “los representantes de la comunidad”, el funcionario no docente deberá haber sido contratado en ese liceo por todo el año para poder integrar el CP en calidad de “integrante de la comunidad”. El “restante representante de la comunidad externa del liceo” surgirá de una elección organizada por la Dirección liceal, con amplia difusión local (Propuesta de Reglamentación, artículo 10.6).

Respecto al funcionamiento de los CP, la Ley 18.437, en su artículo 78, postula que: “Serán convocados por la Dirección al menos tres veces al año o a pedido de la mayoría de sus miembros, sin obstaculizar el desarrollo de los cursos” y la Propuesta de Reglamentación en el capítulo 4 que: “cada Consejo elaborará y aprobará su reglamento de funcionamiento y autoevaluación”.

La distinción entre los artículos 77 y 78 de la Ley General de Educación no es menor respecto a los cometidos del CP. El artículo 77 expone que éstos son “realizar propuestas a la Dirección del centro educativo”, con relación a: el proyecto educativo (elaborado por la Dirección y el cuerpo docente del centro educativo “en ejercicio de su responsabilidad profesional”); la suscripción de acuerdos y convenios con otras instituciones; la realización de obras en el

---

<sup>4</sup> Las Asociaciones de Padres de Alumnos Liceales (APAL) fueron creadas en junio de 1985 como entidad de “cooperación” con los liceos oficiales con los cometidos de: 1) colaborar en la gestión liceal, en lo que se refiere a aspectos de extensión; 2) cooperar en la ampliación y conservación del edificio, sujeto a las normas y fiscalización de Educación Secundaria; 3) acrecentar el material didáctico y el acervo bibliográfico bajo la supervisión de la Inspección Docente, sin cuyo dictamen favorable no podrá incorporarse ningún elemento bibliográfico al liceo; y 4) mantenerse dentro de los marcos legales —Ley 15.730— y reglamentarios, de manera de cumplir los principios de legalidad y laicidad (CES).



centro educativo; la obtención de donaciones y otros recursos extra presupuestales; el destino de los recursos obtenidos y asignados; el funcionamiento del centro educativo; la realización de actividades sociales y culturales en el centro educativo y sobre todo aquello que lo consulte la Dirección del centro educativo. El artículo 78 especifica la información que debe ser puesta en conocimiento por parte de las autoridades de los centros educativos y los Consejos de Educación y por ende que puede ser solicitada por el CP. En este sentido, este artículo dispone que las Direcciones de los centros educativos deben poner a consideración de los CP sus memorias anuales y los Consejos de Educación deberán remitir anualmente a los CP un informe de lo realizado durante el año. Asimismo, este artículo es claro respecto a que los CP podrán solicitar informes y realizar propuestas al Consejo de Educación respectivo, así como requerir la presencia de un representante de dicho Consejo ante “situaciones que lo ameriten a juicio de sus integrantes”. Se establece también en el artículo 78 que los CP “participarán en los procesos de autoevaluación que desarrolle el centro educativo y podrán emitir opinión sobre el desarrollo de los cursos, la enseñanza impartida, la convivencia en el centro, la asiduidad y la dedicación de los funcionarios docentes y no docentes, que será recibida por la Dirección del centro y los Consejos de Educación”.

Los artículos 77 y 78 deben distinguirse a fin de evitar una visión fiscalizadora del CP en aspectos sensibles al cuerpo docente en tanto trabajadores y en tanto profesionales de la educación. Más allá que los docentes también lo integran (aspecto que suele dejarse de lado a la hora de expresar resistencias ante la posible injerencia de “estudiantes, familiares e integrantes de la comunidad”), el CP tiene como cometido legal “realizar propuestas” a la Dirección sobre el “funcionamiento del centro educativo” mientras que “participarán en los procesos de autoevaluación que desarrolle el centro educativo” y es (sólo) en este marco que “podrán emitir opinión sobre el desarrollo de los cursos, la enseñanza impartida, la convivencia en el centro, la asiduidad y dedicación de funcionarios, docentes y no docentes”, que será recibida “por la Dirección del centro y los Consejos de Educación”. Esta precisión devela diferencias entre la posibilidad de realizar propuestas a la Dirección sobre un funcionamiento del centro en general y aspectos específicos

sobre los que el CP puede emitir opinión, en el marco de su participación en procesos de autoevaluación del liceo liderados por la Dirección del centro educativo.

La lectura detallada de este marco normativo, que encuadra, habilita y limita las características y los alcances de los CP, redundando tanto en certezas como en algunas incertidumbres para sus futuros integrantes y especialmente para los equipos directivos de los liceos. Certezas e incertidumbres que se traducen en tensiones emergentes en las dinámicas específicas de cada centro educativo, en la conjunción de las condiciones institucionales, organizacionales e interpersonales que el ejercicio del rol de dirección supone.

### **LAS JORNADAS DE FORMACION EN PARTICIPACION CON DIRECTIVOS: MODALIDAD FLEXIBLE Y DOBLEMENTE SITUADA DE APRENDIZAJES**

Con base en experiencias de trabajo anteriores con diferentes profesionales de Enseñanza Secundaria, surge la posibilidad de apoyar una asistencia técnica puntual para un grupo de directores en la temática de los CP. Se organiza un grupo de trabajo con tres Directoras de Salas Departamentales y su Inspectora, desde donde se orquesta un dispositivo que titulamos “Jornadas de Formación en Participación para equipos directivos, Sector de Educación de UNESCO Montevideo y el Consejo de Enseñanza Secundaria” con el objetivo de: a) apoyar el proceso de los CP desde una mirada inclusiva a la misión de un centro educativo abierto a la comunidad, y b) impulsar las transformaciones de los centros educativos con participación que propendan a la integración social y educativa fortaleciendo la navegabilidad interinstitucional.

Se construye entonces una propuesta de formación doblemente situada. Por un lado, se buscó apuntalar el trabajo de colaboración y coordinación que vienen desarrollando las Salas de Directores en estos departamentos, ampliando la convocatoria al concepto de “equipos de dirección” y solicitándoles que concurrieran en grupo, con tres integrantes. Algunos directores se presentaron con profesores, otros con funcionarios no docentes, otros con colectivos que funcionan de hecho como apoyo a la gestión del liceo, otros con subdirectores. Se invitó a estos equipos a una jornada de trabajo localizada en la región donde se encuentra el liceo, respetando aquí las lógicas

de traslado y transporte existentes a nivel territorial para la definición de la “región”. Se realizaron tres jornadas en las que participaron un ~~en~~ total, de 70 integrantes de “equipos directivos” de 23 liceos provenientes de 15 ciudades y localidades de los departamentos de Flores, Soriano y Río Negro.

Por otro lado, esta modalidad también puede considerarse situada en tanto invitación a la reflexión colectiva desde distintas actividades que ubicaron a estos “equipos de dirección” en situación de gestionar un liceo con un CP existente y en funcionamiento. La propuesta enfatizó trabajar en conjunto con casos ficticios que demandaban del grupo toma de decisiones y proyección de resolución de conflictos esbozando estrategias y tácticas de acción. Esta modalidad de trabajo flexible y favorecedora de aprendizajes colectivos aportó a la conceptualización de prácticas similares vividas en la experiencia diaria. Encontramos también que la camaradería con la que se convivió en un clima distendido y de disfrute fue positivamente valorado por los participantes.

Al respecto, al sistematizar los formularios de evaluación de las Jornadas, observamos la importancia de innovar con dispositivos de acompañamiento situados para estos “equipos” y directores. Muchos plasmaron en sus comentarios cuestiones que nos hicieron “tocar piso” en sus realidades. Compartimos algunos de estos comentarios:

Nos trataron como docentes, con dignidad. (Participante 26)

Fue dinámica y se respetaron los tiempos del cronograma.  
(Participante 12)

El clima de trabajo, el clima participativo. (Participante 14)

La claridad de las propuestas. El número de participantes fue el adecuado, no un montón. (Participante 35)

La participación de los diferentes equipos de dirección en relación a su voluntad. (Participante 3)

La posibilidad de compartir con otros centros las distintas inquietudes con respecto a la implementación de los CPL. (Participante 4)

Los espacios de puesta en común ya que permite conocer otras realidades. (Participante 15)

Conocer realidades comunes, otras personas, saber las dudas comunes y "miedos". (Participante 23)

Me llevo mayor claridad respecto a esta propuesta de los Consejos de Participación. Pensar y aceptar que puede ser positiva la creación de este consejo y que trabaje con el equipo de dirección. (Participante 22)

Se analizaron todas las dudas y así quedó más claro. (Participante 2)

Una visión más clara de los Consejos de Participación y que, a través de ejemplos prácticos, se pudo ver el alcance de los mismos. (Participante 18)

Jornadas con esta modalidad favorecen la construcción de un clima entre colegas profesores y directores. Es importante destacar que éste fue posible por el trabajo colaborativo con las Directoras de las Salas Departamentales y su Inspectora. Desde el punto de vista de su financiamiento genera gastos acotados habilitando a un tipo de relacionamiento entre pares favorable para intercambios de índole variada en la experiencia de gestión de centros educativos. Entendemos que esta modalidad de trabajo puede ser útil para acercar investigación y acompañamiento a una estructura aceptada y mantenida por los directores.

## **TENSIONES AL ROL DE LA DIRECCIÓN ANTE LA INCORPORACIÓN DE LOS CONSEJOS DE PARTICIPACIÓN EN LOS LICEOS**

Promulgada la Ley de Educación, el Consejo de Educación Secundaria reglamenta su implementación solicitando a las direcciones de liceos el comienzo de su aplicación y habilitando un período de prueba y sugerencias de un año a partir de la reglamentación. Es decir, desde un punto de vista normativo, los pasos necesarios para su implementación han sido dados. Sin embargo, para lograr una apropiación de los CP a la vida del centro se necesita una armonización de esta nueva institucionalidad con el proyecto que posea el centro (documentado o implícito).

Para que esta armonización sea posible, la dirección juega un papel central e insustituible. Investigaciones recientes sobre experiencias de instalación y puesta en funcionamiento de CP escolar en América Latina<sup>5</sup> coinciden en que:

la constitución de espacios de participación por mandato legal no ha sido suficiente para su institucionalización como espacios de participación auténtica. Ello nos hace ver que puede existir una buena implementación formal de espacios de participación, pero existen factores informales que pueden hacer que ella fracase. Y ello, supone considerar condiciones culturales y micropolíticas de la escuela, que pasan por la forma cómo se concibe las relaciones de poder al interior de ella. (Díaz et al., 34)

Desde la “dinámica micro política” de los centros educativos se han señalado riesgos y tensiones que se generan en la práctica de estas modalidades de participación. Proponemos concentrarnos en aquellas que hacen al rol de dirección como actor clave en esta dinámica y porque en la construcción de los CP como ámbitos de participación y de incidencia en el funcionamiento del liceo, se plantea “la necesidad de una profunda redefinición del papel del director quien en lugar de ser un mero gestor burocrático pasa a ser agente de cambio” (Murillo en Díaz et al., 37)

---

<sup>5</sup> Ver también López; Oraisón y Pérez; Traver et al.; Díaz et al.

Entendemos el concepto de tensiones al rol de dirección como nudos que se generan en la conjunción de las lógicas institucionales, de las culturas organizacionales y de las prácticas interpersonales. Éstas se presentan en la articulación entre: la asignación del rol de dirección ante el CP por parte del marco normativo, las expectativas a este rol por parte del propio director/a y de los estudiantes, docentes, familiares, funcionarios y miembros de la comunidad y la asunción del rol por parte del director/a con base en sus estilos personales.

Queremos destacar que acordamos con Justa Ezpeleta en que, para construir un proyecto de liceo, se “requiere la constitución de un equipo de trabajo. De transformar al grupo docente en equipo. De lograr que cada uno sepa que su quehacer afecta al quehacer del conjunto y que el conjunto, son el medio, el instrumento más idóneo para caminar hacia las metas” (7). Por tanto, cuando la Ley 18.437 menciona “la Dirección” interpretamos que nos habilita a entenderla desde una concepción de “equipo de dirección”<sup>6</sup>.

Los CP comprenden una invitación a la conformación de un colectivo con un cometido de consulta e incidencia en la toma de decisiones del liceo. Generan, desde su instalación y funcionamiento, procesos participativos y de incidencia que se encuentran con modalidades de construcción de colectivos y definiciones identitarias del liceo pre-existentes, como por ejemplo: las características de los equipos docentes, el lugar de los adolescentes en el liceo, las modalidades de involucramiento de las familias y los niveles de construcción de redes con integrantes de la comunidad. En el cruce de estas condiciones preexistentes y los procesos de participación e incidencia que generan los CP es que identificamos algunas tensiones al rol de dirección que creemos de utilidad en tanto analizadoras de la dinámica liceal en general y habilitantes de la realización efectiva de los CP en particular.

Tomando como referencia las “orientaciones básicas” señaladas por ANEP y mencionadas más arriba, (ANEP *Documento*) planteamos las siguientes preguntas:

---

<sup>6</sup> Al mismo tiempo hemos observado que en la cultura oral docente cuando se habla “del equipo” éste no suele referirse al equipo de Dirección, ni siquiera al conjunto de Dirección y cuerpo docente, sino el equipo multidisciplinario conformado por técnicos del área psicosocial.

¿Qué tensiones se presentan al rol de dirección en la cotidianeidad de su ejercicio en el proceso de “revisión de la arquitectura institucional”<sup>7</sup> que supone la convocatoria y funcionamiento de los CP?

¿Cuáles tensiones se presentan al rol de dirección en el camino hacia liceos “más hospitalarios”?

¿Cuáles en torno a la construcción de liceos “más protagónicos en su desarrollo”?

¿Cuáles hacia centros educativos “más capaces de crear formas de cooperación y complementación con la sociedad”?

Ofrecemos a continuación tres grupos de tensiones intentando ubicarnos en el rol de Dirección ante la convocatoria, instalación y puesta en funcionamiento de los CP compartiendo material bibliográfico sobre el tema y aportando emergentes registrados durante nuestra experiencia de participación en las JFP. Es nuestra convicción que la claridad que logre la dirección en el análisis de estas tensiones aportará a la identidad del centro perfilando el grado de participación en el liceo.

### **Tensiones en el rol de dirección ante la incorporación de los CP en la construcción de liceos “más hospitalarios”**

Entendemos como constitutivo de este organizador dos grandes temas: la participación en torno a la estructura edilicia y la construcción de confianzas.

La participación en torno a la estructura edilicia

En el camino hacia la construcción de liceos más hospitalarios cobra protagonismo el edificio del local liceal. Una breve narrativa viene a ilustrar este punto. En las Jornadas, realizamos una dinámica de presentación de los liceos que denominamos “museo de objetos”<sup>8</sup>. La idea central era evocar las

---

<sup>7</sup> “[L]iceos amigables y estimulantes capaces de aprender y proactivos en el tejido de alianzas amplias y variadas” (ANEP *Documento*)

<sup>8</sup> Se trata de una dinámica inspirada en la “dinámica de los murales”, donde se exponen frases u objetos y se invita a los participantes a recorrerlos expresando públicamente las impresiones surgidas en “libros de visitas” que luego son puestos en común para su reflexión.

características del liceo para analizar el aporte de la comunidad ~~histórica~~ **histórico** y presente, así como otros elementos identitarios que pudieran surgir. En este ejercicio de corte didáctico, resultó muy iluminador la importancia que se le daba al edificio, su construcción, su donación, su reforma, su pintura, su mirador, su observatorio, su reja labrada, su escultura-faro iluminador de la comunidad, etc.<sup>9</sup>

El edificio del local liceal apareció como un núcleo central en las imágenes representativas de la identidad organizacional y comunitaria del liceo y en las referencias a las trayectorias de participación por parte de estudiantes, docentes, familiares y miembros de la comunidad en torno al centro educativo. Se hacían presentes historias de liceos que funcionan en edificios donados por miembros de la comunidad, locales liceales significados como emblemas comunitarios, resistencias de la comunidad a la modificación de los límites edilicios (reales como los muros o simbólicos como la pintura de murales en las fachadas), procesos participativos generados en torno a la articulación de innovaciones edilicias en viejos edificios, etc. Al respecto, Lidia Fernández destaca la importancia que tiene para el desarrollo intelectual la estimulación a través del suministro de información, recursos, y espacios de libertad, para explorar, indagar e interrogar la realidad, donde aparece claro el análisis de los edificios escolares como espacio material y simbólico.

Desde las direcciones de los liceos parece relevante considerar las características de los edificios, relacionadas con la posibilidad de provocar sensación de bienestar, seguridad y confianza, y vinculadas con la amplitud, comodidad, conservación, higiene, seguridad física; en relación con la seguridad integral (salud) de todos los actores institucionales y muy especialmente de los alumnos. Estos aspectos pueden motivar acciones para el desarrollo de mejores estrategias pedagógicas y, por parte del CP, de una comunicación más profunda como mediador con la comunidad (dimensión meso-contexto educativo) y para vincularse con el proceso de aprendizaje desde lo interno (dimensión micro).

---

<sup>9</sup> Para un breve recorrido histórico de los edificios de los centros educativos en Uruguay, ver Came.



Tal como lo señala la Ley General de Educación, los directores están convocados a escuchar la opinión del CP sobre la realización de obras en el centro educativo. Es indiscutible, en la mirada de estas direcciones, que las trayectorias históricas muestran la relevancia de este aspecto en la necesidad de una construcción colectiva que pueda incluir y potenciar su propia historia. Este tema, que sin duda es generador de tensiones, puede ser excusa tangible de construcción de unidad entre el pasado, el presente y la meta de hospitalidad. La opinión sobre las obras a realizar parece, por ende, extremadamente significativa y con grandes chances de ser retomada por los integrantes de los CP a juzgar por esta muestra. En este gran tema identificamos las tensiones al rol de dirección en dos líneas.

En primer lugar, en la conjunción de las propuestas y el accionar del CP con la normativa, los procesos y las modalidades institucionales respecto a los proyectos, disponibilidad de recursos y plazos de ejecución de las obras signadas por la lógica burocrática y centralizada, propia de la administración de la educación.

En segundo lugar, en la posibilidad de construcción integrada de aquellos aspectos que hacen a la identidad pasada, presente y su proyección futura acorde con el proyecto de centro que se esté desarrollando o se desee ajustar.

Cuando se elabora un Proyecto Educativo de Centro (PEC) se fortalece la cultura experiencial de sus actores, los que le otorgan un significado particular a un determinado contexto social y a una determinada política educativa. Silvia Grinberg y Mariana Rossi plantean que el PEC implica complejos procesos de toma de decisiones donde, a través de los acuerdos (o desacuerdos), las instituciones se acercan a su propio accionar. Los centros educativos poseen objetivos, metas y una estructura para funcionar así como mecanismos de participación de toma de decisiones y comunicación entre sus miembros. El CP se incluye como un espacio de participación desde donde podrán participar en las numerosas funciones que no siempre estarán explicitadas ni siempre serán compartidas y deberán apoyar al proyecto dando respuestas adecuadas a las complejas situaciones que se planteen considerando las discrepancias o la falta de acuerdo. La dirección deberá impulsar el proceso de incorporación de sus miembros y buscar la articulación

de los diferentes actores que integran la institución, por lo que construir el PEC supone compartir, poner en común y tener una visión global del trabajo para lo que deberán decir lo que cada uno piensa, defenderlo, negociarlo, plantear metas colectivas y consensuar posibles acciones.

Consideramos este aspecto como uno de los más importantes desafíos, porque hasta ahora se ha realizado como una cuestión propia de los equipos directivos y docentes; los alumnos, familia y comunidad han sido los “grandes ausentes”. Se entra entonces en un momento donde el PEC deberá pensarse como un acuerdo negociado, elaborado “realmente” por la comunidad educativa y con un carácter prospectivo que jerarquiza la historia e identidad institucional centrándose en lo que se desea alcanzar. Entendemos que, de esta manera, se hacen creíbles los objetivos que se persiguen al ser elaborados de manera participativa y como producto de acuerdos surgidos entre los miembros de la institución, lo que podrá mover e impulsar a los centros educativos hacia la mejora de la calidad educativa.

#### Construcción de confianza entre los diferentes actores del centro educativo

La implementación de los CP encuentra a los directores con la necesidad de facilitar procesos de construcción de confianzas entre estudiantes, docentes, familiares, funcionarios no docentes y miembros de la comunidad generando canales de comunicación entre todos los involucrados en la vida del liceo y atacando la “fantasmática” (Fernández) que muchas veces se genera en estos contextos dándoles carácter de verdadero a situaciones inexistentes que han sido aderezadas por la oralidad en lo cotidiano entre distintos participantes pese a no ser observables y a que se presentan con fuerza de ley. Lo fantasmático circula y se hace sentir; no es observable pero borronea desde lo ideológico ocultando la realidad. (Enriquez) En este sentido, en el caso de la implementación del CP, hay temas recurrentes, conflictos que no han tenido solución, por ejemplo la postura de los profesores que consideran que los padres y la comunidad no se pueden incorporar al centro educativo en el desarrollo de las funciones que les habilita el CP. Una directora compartía que, en el periodo de sensibilización para la instalación de los CP realizado en las coordinaciones del centro, un profesor había expresado, en referencia a los

padres y alumnos, que “no están capacitados para desarrollar esas funciones” y que los CP iban a ser un espacio para introducir la crítica en la interna del centro; así como otra profesora había expresado que “los padres no nos quieren y vienen a criticar”. Estos comentarios denotan preocupaciones y creencias que subyacen entre los profesores provocando ansiedad y desconfianza, aspectos que es preciso trabajar.

En la misma línea, durante las Jornadas, se expresaba por parte de algunos docentes participantes el haber entendido que el CP no debe ser tomado como: “un órgano súper poderoso ni un *big brother* que se inmiscuye en todos los aspectos del centro, que habrá una protección de aquellos aspectos que los docentes consideran más íntimos en sus prácticas educativas y aulas” (participante 18). Con base en esta “fantasmática”, que tiñe las posibilidades y limitaciones de la participación de alumnos, familiares y miembros de la comunidad, es que se corre el riesgo de relegar al CP a funciones meramente administrativas, como es señalado por Díaz et al. desde la experiencia reciente en Perú.

Para el fortalecimiento del CP resulta clave trabajar en torno al “círculo de potencia en la confianza: dar confianza es formar, capacitar, proveer recursos, acompañar, gestionar tiempos para evitar la rendición de cuentas”. (IIPE-UNESCO, 118) Es necesario que los directores desarrollen capacidades de análisis e intervención en una lógica horizontal entre los actores que conforman el CP. Esta constatación se confronta con la lógica vertical, centralizada e histórica del sistema educativo y sus culturas organizacionales, que no siempre favorecen el desarrollo de estas capacidades. A modo de ejemplo, la construcción de confianzas necesarias para la constitución y funcionamiento del CP lleva tiempos de conocimiento y fortalecimiento del colectivo que no siempre coincidirán con los tiempos anuales establecidos en la normativa para su realización, ni con los de la gestión de directores que, aún comprometidos en el trabajo de fortalecimiento de los CP están, a la vez, ceñidos por sus propios tiempos de contratación, elección de cargos y posibilidades de ascenso que, entre otros, condicionan su continuidad en el liceo.

Eduardo Martí plantea que, en educación, las propuestas de un desarrollo íntimamente vinculado al centro cultural ofrece la ventaja de poder

relacionar la educación con el desarrollo y la cultura. En este caso, las relaciones de los docentes, alumnos, padres, funcionarios, representantes de la comunidad en el CP presentan una forma personal de vincularse con el entorno y tienen también una forma de vincularse entre ellos. A su vez, están supuestas en prácticas sociales, orientadas a promover una serie de cambios personales que les permitan apropiarse del CP como un instrumento válido para la interrelación en el contexto educativo.

Esto supone que la Dirección se gestione con liderazgo bajo las condiciones anteriormente expuestas, las prácticas de funcionamiento de este Consejo como un espacio que promueva y garantice la apropiación de los actores a la educación educativa donde se compartan reglas, significados, instrumentos culturales de las que permitan surgir nuevas prácticas de enseñanza y de aprendizajes. Es necesario impulsar la creación de nuevas actividades que se puedan sistematizar hacia determinadas metas que incluyen la utilización de nuevas tecnologías, estrategias de trabajo y actividades específicas, para fortalecer principalmente a los nuevos actores y como una estrategia para favorecer el proceso de integración de los CP en la institución educativa.

### **Tensiones en el rol de dirección ante la incorporación de los CP en la construcción de liceos “más protagónicos”**

Tres temas centrales constituyen a nuestro entender estas tensiones: gestión con participación, acuerdos institucionales con el cuerpo docente y conformación del CP.

Por un lado, las direcciones de los centros educativos están invitadas a “repensar el equipo directivo” y a desarrollar formas de gestión con participación del CP en el entendido de que “el objetivo de la existencia del Consejo de Participación es el fortalecimiento del liceo y da un nuevo sentido a la gestión educativa” (registro de la discusión en las JFP).

La apertura y liderazgo de los equipos de conducción de los centros educativos son aspectos institucionales centrales para que el liceo construya su identidad y haga factible el derecho a la educación para los ciudadanos. Sin embargo, y a la vez simultáneamente, no siempre existen posibilidades

(normativas, administrativas, organizacionales, interpersonales) de construir equipos de dirección en los liceos o éstos se generan *ad hoc*. Subyace entonces la interrogante: ¿es posible una democratización en la gestión del liceo sin una práctica de dirección colectiva?

Estos equipos *ad hoc*, forjados desde vocaciones de construcción en colectivo por parte de algunos directores y la voluntad de cooperación de algunos profesores, corren el riesgo de vaciamiento si estos mismos docentes desean integrarse al CP, dado que sería incompatible integrar los equipos de dirección y el CP en forma simultánea. Anticipar este riesgo acarrea una tensión al rol del director que debe prever cómo fortalecer ambos espacios.

Por otro lado, en el camino hacia liceos “más protagónicos”, los directores se enfrentan a la tensión de dar respuesta sobre aspectos de funcionamiento del centro educativo cuando las condiciones institucionales, de cultura organizacional y de prácticas interpersonales, no siempre habilitan a construir acuerdos institucionales con el cuerpo docente ni los proyectos en marcha están en todos los casos documentados como tales.

La propuesta de los CP constituye una oportunidad para la reflexión con el colectivo docente en tanto, tal como se expresaba en las Jornadas: “¿si los docentes no lo tenemos claro, cómo lo va a tener el vecino del Liceo?” (registro de la discusión en las JFP) Poder aprovechar esta oportunidad supone un cambio cultural con lógicas, tiempos y procesos que no necesariamente son coincidentes con los tiempos de puesta en marcha y funcionamiento del CP. Otro aspecto relacionados con este cambio de lógica es aceptar que existen decisiones que no están sólo reservadas a las autoridades y docentes o técnicos en políticas educativas sino también a todos a quienes afecta la educación.

Finalmente, en el trayecto hacia liceos más protagónicos, los directores tienen asignada la tarea de convocar a los diferentes actores integrantes y facilitar la conformación del CP como colectivo, sin integrarlo pero promoviendo procesos de fortalecimiento de las capacidades necesarias para la participación. Entre éstas se encuentran la capacidad para el análisis de problemas, la resolución de conflictos de modo pacífico, el manejo de dinámicas de grupo, la habilidad para trabajar con otros de modo cooperativo y llegar a consensos, el desarrollo del pensamiento crítico, la argumentación y

defensa de los propios puntos de vista, y la capacidad de comprender los argumentos de los otros atendiendo también al “doble problema de la representación”: la construcción de representaciones o ideas comunes y de la voz de sujetos representantes que expresen a todos aquellos que comparten estas visiones y posiciones (Tenti 2001).

Esta promoción se ubica desde una concepción en que la participación no se puede exigir ni decretar, pero sí favorecer. En el caso de los CP en los liceos, además de ser llevada adelante “desde afuera” del CP por la Dirección del centro, acarrea al director el riesgo de tutelar estos procesos de aprendizaje cuando, al mismo tiempo, no se cuenta con recursos técnicos suficientes a nivel de la institución educativa que puedan acompañar al CP en su proceso de autoconformación. Finalmente, la promoción choca con plazos anuales apremiantes para la integración y el funcionamiento del CP y el resultado esperado puede redundar en la crítica a la gestión de la misma dirección que lo favorece.

La experiencia regional indica que estos riesgos se pueden observar, en forma directa, en situaciones de influencia de la dirección del centro educativo en la elección de representantes o, en forma indirecta, por ejemplo cuando los integrantes del consejo no creen necesaria su existencia o la visualizan sólo como un “estar de pantalla” cuando el director “trabaja bien”. (Díaz et al.) Dentro de las tensiones al rol de Dirección relacionadas con la construcción del CP, los directores se enfrentan también a situaciones en que se corre el riesgo de reducción de las posibilidades de participación de los adolescentes si no se les da cabida por estar tratando “temas de adultos”. Este riesgo, señalado por Díaz et al. en el caso de Perú, fue comentado como una preocupación en las Jornadas: “algunos temas difíciles para tratar en el Consejo de Participación al estar integrado por estudiantes menores” de 18 años, que refieren a “cómo manejar la privacidad de la información sobre personas y/o situaciones que se den en el liceo en el marco del Consejo de Participación” (registro de la discusión en las JFP). Este asunto exige de la Dirección un trabajo en torno a la confidencialidad de la información que atañe tanto a los adolescentes como a los adultos. La construcción de un clima amigable y de confianza, como hemos visto, es fuente inagotable de negociaciones. La conducción acertada demanda análisis concretos del aquí y el ahora, con aportes

intergeneracionales diversos en la construcción de sentido que puedan orientar un curso de acción. De esta forma, la identificación de este núcleo de tensiones pretende visibilizar las complejidades de estas temáticas que se trabajan en los tiempos de la actividad de un centro educativo.

Al mismo tiempo la dirección, a la vez que debe actuar como garante del derecho a la participación de los adolescentes, se rige dentro de un marco normativo que habilita la intervención de “adultos de referencia” en las asambleas de estudiantes. Esto se ubica en una delgada línea que, si no se atiende desde la gestión del centro en forma adecuada, bien puede acarrear importantes riesgos a la autonomía de la organización juvenil. Un director participante de las Jornadas así lo señalaba: “las dificultades que se plantean cuando se presenta un espacio de participación a los alumnos y con el afán de motivarlos se termina dirigiendo sobre qué pueden hacer en este espacio” (registro de la discusión en las JFP).

Finalmente, aunque siempre en las tensiones al rol de dirección en el camino hacia liceos “más protagónicos”, hemos encontrado directores que entienden que el CP puede habilitar una “sensación de alivio” pensando que, con una mayor comprensión del universo liceal, los integrantes del CP dejarán de verlos como “todopoderosos” (registro de la discusión en las JFP) entendiendo mejor las “reglas de juego” que rigen la acción del director y la del propio Consejo. Al mismo tiempo, estos directores se reconocen sin mayores herramientas para manejar los alcances de las propuestas del CP (por ejemplo, plazos burocráticos) cuando la respuesta no depende o no le compete a la dirección escolar o ésta no tiene la autonomía para tomar cartas en el asunto. Reconocen también que no siempre les va a ser satisfactoria esta nueva imagen “más humanizante”, ya que también dejarán de ser vistos como “los dueños del liceo” (registro de la discusión en las JFP).

Se corre el riesgo aquí de asumir, por ejemplo, la participación de los padres como un ejercicio de vigilancia más que de control ciudadano sobre los asuntos cotidianos del liceo tomando al Consejo como un mecanismo de defensa, fiscalización, vigilancia y/o sanción frente a las irregularidades de los trabajadores (directivos, docentes, funcionarios y personal de servicio) del centro educativo (Díaz et al).

En s nuestra opinión, el común denominador de estas tensiones es una importante complejidad que tensa a la dirección con la instalación de la nueva institucionalidad de los CP. Dicho “peso” en el proceso se suma a historias y procesos construidos con anterioridad que demandan un acompañamiento y seguimiento situado con base en las características particulares de cada centro.

### **Tensiones en el rol de dirección ante la incorporación de los CP en la construcción de liceos capaces de cooperar con la sociedad**

En tercer lugar, pueden agruparse las tensiones que aparecen en la articulación institucional, organizacional e interpersonal al rol de dirección ante la instalación y funcionamiento de los CP en el camino hacia liceos “más capaces de crear formas de cooperación y complementación con la sociedad” (ANEP *Documento*). Se reconoce, por un lado, que los directores que gestionan liceos con diferentes trayectorias de trabajo con la comunidad, en función de las definiciones de identidad organizacional, están convocados ahora a promover procesos de revisión de los límites simbólicos del afuera y el adentro del liceo. En esta línea, es de recibo tener presente que cada centro educativo define su comunidad desde la observación a sí mismo construyendo “límites de sentido” (Pereda) físicos, simbólicos, institucionales y territoriales entre el adentro y el afuera.

Es desde “dentro” de estos muros simbólicos que ahora debe incorporar —y por mandato legal, a quienes antes y por diversas situaciones quizás había situado “fuera” de la gestión de la escuela en calidad de agentes “externos” al centro educativo— como suele entenderse a los familiares y a los actores comunitarios. En definitiva, la pregunta que subyace en esta tensión es: ¿no es la tarea educativa ya lo suficientemente compleja como para aumentar el ruido con demasiadas voces?<sup>10</sup>

Sin embargo, las voces de estos actores pueden ahora, bajo el manto del CP, realizar propuestas a la dirección del liceo. Esto demandará de la Dirección un conocimiento amplio de los actores participantes con base en el

---

<sup>10</sup> Ver Traver et al. para una discusión en detalle de este punto.



respeto a las diversidades y, al mismo tiempo, una claridad en el análisis y manejo de los “aspectos culturales” que éstas implican. Es decir, en un escenario de tiempo acotado donde se toman variadas decisiones para distintos participantes del centro, es deseable también que se construya una lógica de cooperación complementaria con “otros” ciudadanos. La Dirección necesitará promover, o no, las iniciativas propuestas, pero no es conveniente para la construcción de este proceso simplificar este aspecto.

Nos encontramos, por un lado, con un importante soporte bibliográfico que aporta reflexiones sobre la construcción de redes y sus beneficiosas acciones en función de la apropiación de la tarea educativa y de equidad social. Por otro lado, esta interacción demanda, sin lugar a dudas, una reflexión de corte pedagógico y en profundidad de la Dirección y del cuerpo docente: “cuestiones que en gran medida son objeto de negociación, con límites variables o difusos dependiendo de la tradición de cada establecimiento, de los distintos núcleos de poder en la planta docente así como de la ecuanimidad, debilidad, firmeza o convicciones profesionales del directivo” (Ezpeleta, 5) y que se interpelan con las nuevas propuestas.

En nuestros intercambios con directores emergieron importantes relatos de actividades, como por ejemplo “fiestas” de liceos, que se entrelazan con celebraciones de la comunidad otorgando un sentido de acción conjunta y de identidad muy arraigado en estos ciudadanos, asociaciones de padres que funcionan acompañando el crecimiento y respondiendo o sugiriendo involucramientos nuevos del liceo, emprendimientos “productivos” o “científicos” que tienen como centro el liceo nucleando grupos de edades y capacidades profesionales diversas. Sería deseable, por tanto, que la implementación del CP armonizara esta experiencia empadronada en la identidad de estos centros visibilizando su articulación con otras modalidades participativas individuales o colectivas que puedan surgir.

Resulta importante tener presente que, en este trabajo de cooperación con la sociedad desde el entorno inmediato, la dirección, los actores y autores del centro educativo tensan la lógica del sistema. En palabras de Emilio Tenti:

Tomar a lo local como ámbito de intervención es una novedad y en cierta medida un desafío y una ruptura en la lógica

tradicional de los sistemas educativos. Éstos existen como sistema nacional y como conjunto de instituciones situadas en el territorio. Pero según el modelo ideal que presidió su conformación histórica no son instituciones verdaderamente “territorializadas”. (Tenti 2004,1)

Compartimos esta idea que nos hace valorar muy especialmente a aquellos docentes que, formando parte de un sistema educativo que acompaña débilmente una estructura descentralizada, abrazan una función de gestión pedagógica en equipo con responsabilidad y valentía innovadora.

En síntesis, hemos deseado plantear en esta sección lo que entendemos como algunas tensiones que se plantean a la Dirección con la implementación de los CP en los liceos. Es nuestro interés apartarnos de lógicas lineales de interpretación. El “mito del centro perfecto, sin conflictos” (Díaz et al.) no existe, pero el entramado de identidad del centro y de sus participantes aumenta con rapidez en su complejidad. El aislamiento no es un buen aliado para enfrentar estas complejidades menos aún cuando las orientaciones de ANEP-CODICEN proyectan un horizonte de liceos más cooperativos y amigables. Compartimos la idea de que las tensiones identificadas sugieren un trabajo colectivo e integral de análisis y reflexión crítica de las prácticas, realizado por sus participantes.

## **ALGUNAS SUGERENCIAS PRÁCTICAS**

En este apartado identificamos algunas sugerencias que han surgido en distintos intercambios con los directores y directoras en las Jornadas, entre las autoras y con distintos colegas que han leído diferentes versiones de este artículo.

Como hemos expresado, percibimos importantes desencuentros entre la estructura institucional, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales en la práctica liceal que atraviesan el ejercicio del rol de dirección, gestor pedagógico del centro que, sin ser integrante del CP, cumple funciones de relevancia a la hora de su implementación.

Una primera sugerencia es la realización de actividades que favorezcan el reconocimiento de la cultura y las modalidades de participación presentes en el liceo. Sugerimos la observación de las miradas e imágenes que alumnos, familiares, docentes, integrantes de equipos de dirección y de la comunidad tienen del liceo y que sintetizan qué es el liceo, quiénes lo integran y quiénes forman parte de la “comunidad educativa” y de “la comunidad” para cada uno de estos actores, así como la sistematización de sus trayectorias de participación más recientes.

En segundo lugar, y con relación a las funciones inherentes al rol de director de promotor de la formación continua del cuerpo docente y de los directivos del centro, se sugiere valorizar la Sala Departamental de Directores como un espacio descentralizado y colectivo, con identidad geográfica y potencialidad para el trabajo entre pares. La reflexión sobre las tensiones y desafíos, si bien tiene que hacerse con una clara referencia a las particularidades de cada institución y comunidad local, requiere del intercambio colectivo. La Sala aparece como un escenario privilegiado a nivel departamental.

En tercer lugar, la Sala Departamental de Directores podría beneficiarse de propuestas de formación situada de los directivos “en servicio” buscando visualizar los diversos desafíos departamentales y apoyando la construcción de planes de trabajo y de mejoras inclusivos y habilitantes de la participación educativa en sus diversas modalidades y espacios y especialmente de los CP.

En cuarto lugar, se sugiere que el equipo de Inspección pueda crear una instancia de análisis y reflexión en relación a su amplia experiencia nacional elaborando aquellos puntos que valoran como favorables en la gestión de dirección en los liceos. Pensamos que este equipo, al trabajar profesionalmente en terreno, podría ilustrar desde variados casos de direcciones que enriquecería nuestro conocimiento sobre la práctica de las direcciones liceales hacia liceos “más cooperativos y amigables”.

A modo de cierre, queremos agradecer a los directores que participaron de las Jornadas porque el intercambio con ellos fue lo que nos motivó a escribir un artículo de este tipo. Nuestro deseo es que sea un acicate para seguir discutiendo y generando aprendizajes, desde el consenso o el disenso, sobre la labor de la dirección y el CP en los liceos de Uruguay.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANEP (Administración Nacional de Educación Pública). “Propuesta para la educación media”. Montevideo, 2011. Disponible en [www.anep.gub.uy](http://www.anep.gub.uy). [Accedido en octubre de 2011].
- . “Documento de la ANEP para el Primer Encuentro con el Presidente de la República y el Consejo de Ministros”. Montevideo, 2011. Disponible en [www.anep.gub.uy](http://www.anep.gub.uy). [Accedido en octubre de 2011]
- Came, Cecilia. “Elementos socioculturales de la identidad arquitectónica. Reflexiones de los 100 años de Arquitectura Estatal para la Educación en Uruguay” en *IX Congreso Internacional sobre desarrollo de la Infraestructura Física Educativa*. San Cristóbal de las casas, 24 al 26 de noviembre 2010. Disponible en [www.anep.edu.uy/anepdata/0000019495.pdf](http://www.anep.edu.uy/anepdata/0000019495.pdf). [Accedido en octubre de 2011]
- CES (Consejo De Educación Secundaria). “Propuesta de Reglamentación los Consejos de Participación Liceal”. Circular 1764/85/AD, RC.63/4/85. Montevideo, 2010.
- Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos, 1997.
- De la Guardia, Rosa y Francisco Santana. “Alternativas de mejora de la participación educativa de las familias como instrumento para la calidad educativa” en *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol.8, n.3, 2010, pp.6-30. Disponible en <http://www.rinace.net/reice/numeros/vol8num3.htm>. [Accedido en octubre de 2011]
- Díaz, Carmen, Betty Alfaro, Lilia Calderón y Neida Álvarez. “Los protagonistas de los Consejos Educativos Institucionales: tensiones y dilemas de la participación en la gestión de la escuela pública” en *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol.8, n.3, 2010, pp.32-49. Disponible en <http://www.rinace.net/reice/numeros/vol8num3.htm>. [Accedido en octubre de 2011].

- Enríquez, Eugène. *La institución y las organizaciones en la educación y la formación*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras (UBA) y Ediciones Novedades Educativas, 2001.
- Ezpeleta, Justa. “La Gestión Pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina”. México: Departamento de Investigaciones educativas del Centro de Investigación y de estudios avanzados, 1996. Disponible en [www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec3%20.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec3%20.pdf). [Accedido en octubre de 2011]
- Fernández, Lidia. *Instituciones educativas*. Buenos Aires: Paidós, 1994.
- Grinberg, Silvia y Mariana Rossi. *Proyecto Educativo Institucional. Acuerdos para hacer escuela*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata, 1999.
- Hirmas, Carolina y Gloria Carranza. “Matriz de indicadores sobre convivencia democrática y cultura de paz en la escuela” en *III Jornadas de Cooperación Iberoamericana sobre Educación Para la Paz, la Convivencia Democrática y los Derechos Humanos*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO, 2009. Disponible en [www.unesdoc.unesco.org/images/0018/001834/183436s.pdf](http://www.unesdoc.unesco.org/images/0018/001834/183436s.pdf). [Accedido en octubre de 2011].
- IPE-UNESCO. “Estudio sobre casos de políticas educativas destinadas a la Educación Secundaria. Convenio Proyectos Educativos Institucionales para la retención, acompañamiento pedagógico y egreso oportuno de jóvenes y adultos en Educación Media (PEM)-ANEP”. Ciudad, marzo 2011. Disponible en <http://www.anep.edu.uy/anepweb/servlet/ampliacion?32913>. [Accedido en octubre de 2011]
- Ley General de Educación. Ley N°18.437, de 12 de diciembre de 2008.
- López, María Margarita. “Una revisión a la participación escolar en América Latina”. Documento de PREAL n.35 Santiago, 2006. Disponible en [http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Pagina=2&Id\\_Carpeta=64&Camino=63|Preal%20Publicaciones/64|PREAL%20Documentos](http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Pagina=2&Id_Carpeta=64&Camino=63|Preal%20Publicaciones/64|PREAL%20Documentos). [Accedido en octubre de 2011]
- Martí, Eduardo. *Desarrollo cultura y educación*. Buenos Aires: Amorrortu, 2005.

- MIDES (Ministerio de Desarrollo Social). *El Programa Consejos Sociales: una herramienta de desarrollo ciudadano para el Uruguay social. Sistematización de la experiencia 2006-2009*. Montevideo: MIDES, 2010.
- Oraisón Mercedes y Ana María Pérez. “Escuela y participación: el difícil camino de la construcción de ciudadanía” en *Revista Iberoamericana de Educación* n.42, 2006, pp.15-29. Disponible en [www.rieoei.org/rie42a01.pdf](http://www.rieoei.org/rie42a01.pdf). [Accedido en octubre de 2011].
- Pereda, Cecilia. “Investigación e intervención en organizaciones escolares: algunas reflexiones desde la teoría de sistemas sociales complejos” en *Páginas de Educación no 1, 2008, pp.7-18*.
- Rofman, Adriana. “Participación de la sociedad civil en políticas públicas: una tipología de mecanismos institucionales participativos” en *VI Conferencia regional de ISTR para América Latina y el Caribe*. Salvador de Bahía, 8 al 11 de noviembre de 2007. Disponible en <http://new.lasociedadcivil.org/softis/ciberteca/3/?offset=5>. [Accedido en octubre de 2011]
- Tenti, Emilio. *Notas sobre escuela y comunidad*. Buenos Aires: IPE- UNESCO, 2004. Disponible en: <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/documentos>. [Accedido en octubre de 2011].
- Tenti, Emilio. *La escuela vista de afuera*. México: Lucerna/Diogenis, 2001.
- Traver, Joan, Auxiliadora Sales y Odet Moliner. “Ampliando el territorio: algunas claves sobre la participación de la comunidad educativa” en *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol.8, n.3, 2010, pp. 96-119. Disponible en <http://www.rinace.net/reice/numeros/vol8num3.htm>. [Accedido en octubre de 2011].

Recibido el 21 de junio de 2011  
Aceptado el 24 de octubre de 2011