

CUANDO LA ESCUELA SECUNDARIA HABLA A TRAVÉS DE SUS PROBLEMAS: RECONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL, COMPLEJIDAD Y GESTIÓN SITUADA EN CONTEXTOS DE CRISIS

Carlos Javier Cosentino
Universidad de San Andrés
ccosentino@udesa.edu.ar

Las crisis, reformas y regulaciones educativas no ingresan de manera lineal a las escuelas: son interpretadas y procesadas por organizaciones con historias, relaciones, recursos y capacidades diferentes. Esta investigación parte de esa premisa para analizar qué revelan los problemas institucionales acerca de las formas en que las escuelas secundarias se reconfiguran frente a perturbaciones de gran intensidad. El trabajo recupera hallazgos de una investigación doctoral sobre prácticas de gestión, gobierno y liderazgo desarrolladas por equipos directivos de tres escuelas secundarias de la provincia de Buenos Aires durante la pandemia de COVID-19. Las instituciones estuvieron atravesadas por regulaciones sanitarias y decisiones de política educativa de alcance sistémico. El interés no reside en generalizar sus respuestas al conjunto de la escuela secundaria, sino en comprender cómo condiciones externas comunes son procesadas desde configuraciones institucionales singulares. Desde una perspectiva de sistemas complejos, se sostiene que determinados problemas no pueden comprenderse solo como anomalías localizadas: pueden constituirse como emergentes de configuraciones históricas y relacionales, o de su interacción con perturbaciones provenientes del entorno.

El estudio adoptó un diseño cualitativo de casos múltiples y longitudinal. Las instituciones fueron seleccionadas intencionalmente para incorporar variación contextual y mantener condiciones de comparabilidad. Durante 2020 y 2021 se realizaron entrevistas semiestructuradas sucesivas con integrantes de los equipos

directivos y docentes, con intervalos aproximados de seis a ocho meses, y se analizaron proyectos institucionales, planes de mejora, planificaciones, comunicaciones, circulares, registros de reuniones virtuales y materiales digitales. En cada caso se reconstruyeron seis espacios de fase delimitados por modificaciones significativas en las condiciones sanitarias, normativas y organizacionales; luego se realizó una lectura intercasos para identificar recurrencias, variaciones y persistencias mediante la triangulación de entrevistas y documentación. La construcción analítica siguió una lógica abductiva y recursiva entre teoría y evidencia. La perspectiva de sistemas complejos orientó la construcción de la escuela como objeto de estudio (GARCÍA, 2006), pero las categorías no funcionaron como una grilla cerrada. El seguimiento longitudinal permitió reconocer que, detrás de problemas visibles diferentes, podían persistir configuraciones relacionales semejantes.

Los resultados muestran que la pandemia funcionó como una perturbación de gran intensidad que alteró condiciones relativamente estabilizadas de la escolarización: presencialidad, tiempos, espacios, comunicación, evaluación y organización del trabajo docente. Sin embargo, una misma perturbación y regulaciones semejantes no produjeron respuestas homogéneas. Cada escuela procesó esas condiciones desde su historia institucional. Las instituciones desarrollaron procesos de autoorganización para sostener tres núcleos pedagógicos que operaron como atractores: el encuentro entre docentes y estudiantes, la presentación de contenidos y la evaluación. Los equipos directivos intensificaron interacciones con estudiantes, docentes y familias, construyeron ensambles tecnopedagógicos y desplegaron prácticas de escaneo para detectar dificultades de conectividad, participación y acompañamiento de trayectorias. Estas respuestas permitieron sostener la continuidad escolar, pero la resiliencia observada no implicó necesariamente transformación profunda. En numerosos momentos, la reorganización tendió a conservar o recuperar configuraciones previas. Así, reconfiguración y transformación no aparecen como sinónimos: un sistema puede modificar procedimientos, herramientas y formas visibles de organización y conservar relaciones más profundas que orientan su funcionamiento.

Este hallazgo desplazó la pregunta desde “qué problema apareció” hacia “qué organización se expresa a través de él”. Desde García (2000, 2006), la escuela puede comprenderse como una totalidad organizada cuyos componentes son interdefinibles y se despliegan en diferentes niveles y temporalidades. En esa trama, el lugar donde una dificultad se manifiesta no necesariamente coincide con el lugar donde se produce. Matus (1987, 2007), por su parte, permite comprender que los problemas no son datos objetivos que esperan ser descubiertos, sino construcciones situadas de actores con posiciones y capacidades de intervención diferentes. Se propone distinguir entre acontecimiento, perturbación, problema, patrón y emergente. El acontecimiento refiere a lo que adquiere visibilidad en un momento determinado; la perturbación altera las condiciones de funcionamiento; el problema constituye una interpretación situada de la distancia entre una situación y otra considerada deseable; el patrón refiere a regularidades en las interacciones; y el emergente es una expresión producida por la configuración del sistema o por su interacción con una perturbación. Esta distinción evita tanto convertir cualquier dificultad en un problema sistémico como reducir fenómenos complejos al sector donde se manifiestan.

El análisis permitió reconocer tres indicios para decidir cuándo una explicación localizada puede resultar insuficiente. El primero es la recurrencia: una dificultad que reaparece bajo formas distintas, en diferentes momentos o actores, puede expresar una configuración persistente. El segundo es la resistencia a intervenciones localizadas: cuando respuestas operativas producen mejoras parciales pero la dinámica retorna a configuraciones previas, la explicación puede exceder la herramienta o el actor sobre el que se intervino. El tercero es la transversalidad: un patrón semejante puede aparecer en dimensiones que inicialmente parecían independientes. En los casos estudiados, la concentración de información y decisiones en los equipos directivos se expresó en la coordinación del trabajo docente, la comunicación con las familias y el procesamiento de lineamientos normativos. Esa centralización permitió responder con rapidez frente a la emergencia, pero también podía limitar la circulación horizontal y la autonomía de otros nodos. Estos indicios no

constituyen un protocolo universal; requieren triangulación, juicio situado y reflexividad institucional (Piovani, 2018).

Las conclusiones permiten proponer una lectura de las reconfiguraciones de la escuela secundaria que articule niveles sistémicos e institucionales. Las políticas y regulaciones producen condiciones, restricciones y oportunidades, pero sus efectos no pueden comprenderse independientemente de las configuraciones organizacionales que las procesan. Del mismo modo, observar modificaciones visibles no resulta suficiente para afirmar que existe transformación institucional. La investigación muestra que una escuela puede reorganizarse frente a una crisis, incorporar tecnologías, redefinir rutinas y sostener la continuidad pedagógica sin modificar necesariamente patrones más profundos de decisión, circulación de información o regulación del trabajo. Esta perspectiva tiene implicancias para la evaluación y la planificación: los datos adquieren significado cuando se interpretan en relación con trayectorias y vínculos, y las intervenciones pueden concebirse como hipótesis revisables sobre la trama institucional. Comprender las reconfiguraciones contemporáneas de la escuela secundaria exige analizar simultáneamente las perturbaciones externas y las dinámicas internas que les otorgan forma. En ese sentido, la escuela habla a través de sus problemas: estos pueden hacer visibles tensiones, regularidades, capacidades y límites menos perceptibles en períodos de estabilidad.

Palabras clave: educación secundaria; gestión educativa; sistemas complejos; reconfiguración institucional; problemas institucionales.

REFERENCIAS

GARCÍA, Rolando. El conocimiento en construcción. Barcelona: Gedisa, 2000.

GARCÍA, Rolando. Sistemas complejos: conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. Barcelona: Gedisa, 2006.

MATUS, Carlos. Política, planificación y gobierno. Caracas: ILPES, 1987.

MATUS, Carlos. Teoría del juego social. Remedios de Escalada: Universidad Nacional de Lanús, 2007.

PIOVANI, Juan Ignacio; MUÑIZ TERRA, Leticia. ¿Condenados a la reflexividad? Apuntes para repensar el proceso de investigación social. Buenos Aires: CLACSO, 2018.