

LOS EQUIPOS DE ORIENTACIÓN ESCOLAR: ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DE LOS PROFESIONALES ACERCA DE SU FUNCIONAMIENTO

School Guidance Teams: Analysis of the perceptions of professionals about their operation

Damián José PEZZENATI

Instituto Educativo Winter Garden. San Fernando, Buenos Aires, Argentina

Correo-e: damianpezzenati@gmail.com

Recibido: 11 de junio 2020

Envío a informantes: 2 de julio de 2020

Aceptación definitiva: 5 de marzo de 2021

RESUMEN: La escuela secundaria está organizada en función de varios espacios organizacionales. Siendo el Equipo de Orientación Escolar uno de esos espacios, debe articular sus funciones con los demás estamentos de la estructura escolar. ¿Qué ocurre con la aparición del EOE en las instituciones educativas? ¿Cómo perciben los profesionales de la educación su funcionamiento y los roles que llevan a cabo sus integrantes? ¿Cómo desarrolla sus actividades el EOE en un colegio de gestión privada y en otro de gestión estatal? Este trabajo intenta dar respuestas a estos interrogantes, mediante el estudio y análisis en dos instituciones educativas, una estatal y otra privada, acerca de cómo perciben los profesionales de ambas organizaciones el funcionamiento del EOE. A través de un diseño metodológico de tipo descriptivo y naturaleza cualitativa, donde el instrumento prioritario será la entrevista semiestructurada, con un carácter interpretativo y comparativo, este estudio pretende responder los interrogantes planteados.

PALABRAS CLAVE: escuela secundaria; Equipos de Orientación Escolar; funcionamiento; articulación; gestión.

ABSTRACT: The high school is organized around various organizational spaces. Since the School Guidance Team is one of those spaces, it must articulate its functions with

the other levels of the school structure. What happens with the appearance of EOE in educational institutions? How do education professionals perceive its functioning and the roles carried out by its members? How does the EOE develop its activities in a Private Management College and in a State Management College? This work tries to give answers to these questions, through the study and analysis in two educational institutions, one State and the other Private, about how the professionals of both organizations perceive the operation of the EOE. Through a methodological design of a descriptive and qualitative nature, where the priority instrument will be the semi-structured interview, with an interpretative and comparative nature, this study aims to answer the questions posed.

KEY WORDS: high school; School Guidance Teams; functioning; articulation; management.

1. Introducción

SEGÚN SU TIPO DE GESTIÓN: estatal o privada, y los matices en cuanto a las características propias de cada institución escolar, la escuela secundaria en la Provincia de Buenos Aires está, generalmente, organizada en función de varios espacios organizacionales: la Dirección y Vicedirección, la Dirección Pedagógica o Académica, la Secretaría, el Departamento de Alumnos, las Coordinaciones de Áreas o Modalidades, los Orientadores o Tutores y el Equipo de Orientación Escolar (EOE). El Equipo de Orientación Escolar, uno de los actores, debe articular sus funciones con los demás estamentos de la estructura escolar. La misión del EOE es la de intervenir en la atención de problemáticas concernientes a lo social, institucional y pedagógico-co-didáctico que involucren a los alumnos de todos los niveles y modalidades (Ley Provincial de Educación n.º 13.688, 2007). A su vez, presenta un cúmulo de saberes que provienen de diversos campos disciplinarios, como la psicopedagogía, la psicología y el trabajo social, lo que marca cierta complejidad a la hora de articular sus funciones organizacionales con el resto de los espacios institucionales.

El propósito de este trabajo es observar y analizar lo que ocurre en las instituciones escolares respecto a la percepción de los profesionales de la educación acerca del funcionamiento de los EOE. Es interesante observar las dificultades y complejidades que acontecen en la práctica diaria, ya que, coincidiendo con Sileoni (2014), es necesario que se conforme una mirada institucional para repensar la demanda que le hace la escuela a los Equipos de Orientación Escolar, y también para poder redefinir su objeto de trabajo. Mediante la descripción de sus roles y funciones, de su estructura organizativa, y de la integración y articulación institucional, es como este trabajo estudiará el funcionamiento y la percepción que tienen los profesionales del nivel secundario sobre los EOE. Para ello, se comparará lo que acontece en un colegio de gestión estatal y otro en el ámbito privado, con el fin de echar luz sobre esta problemática.

2. Marco teórico

2.1. *La institución educativa*

Si bien es oportuno considerar a la escuela como una institución destinada a la enseñanza, es también una organización en donde se generan comunidades, donde

«existen individuos, grupos, jerarquías, reglas de juego expresas y/o tácitas, transgresiones de éstas, órganos colegiados de ordenamiento institucional, entre otros, que en conjunto definen el ambiente y la cultura que allí se vive» (Gutiérrez Moreno y Escorcía Caballero, 2009, p. 122). Esta organización escolar debe dar respuestas a las permanentes y complejas demandas de la sociedad.

La escuela así entendida posibilita que se potencie la actitud colectiva de los actores institucionales para generar respuestas creativas ante diversas situaciones, además de enfatizar visiones compartidas. Llevar a cabo un valioso trabajo en equipo es una de las características de la escuela como comunidad de aprendizaje: «Asumir responsabilidades en el funcionamiento de la escuela y realizar trabajo valioso en equipo suelen ser algunas de las actuaciones que caracterizan a las escuelas como comunidades de aprendizaje» (Molina Ruiz, 2005, p. 241). La escuela como «comunidad crítica de aprendizaje, es un proyecto conjunto de acción, en un ambiente de deliberación práctica y colaboración, lo que no excluye el disenso o el conflicto» (Bolívar, 2001, p. 2).

2.2. *La gestión estatal y privada en las instituciones escolares del sistema educativo argentino*

Es pertinente, en concordancia con Krüger y Formichella (2012), explicitar que el sistema educativo argentino no es homogéneo. Coinciden en que el «carácter dual público-privado» es una variable que contribuye a la heterogeneidad de la oferta y la demanda educativa. Existen diferencias entre las escuelas públicas y privadas, como la misión institucional, los modelos organizativos, el tipo de gestión institucional y las distintas normativas que las regulan. Narodowski y Andrada (2004) explicitan características que evidencian claros contrastes en los dos estilos de gestión. En primera instancia, los colegios conforman y constituyen procedimientos que muestran cierta autonomía respecto a la burocracia estatal, lo que conlleva que se presenten márgenes de libertad para establecer diferentes temas que forman parte de la realidad diaria en la escuela, como los horarios de clases, la contratación del personal docente y la creación de estructuras organizacionales propias como las coordinaciones de áreas o tutorías. En los colegios estatales, esa flexibilidad no se evidencia, aun si una escuela tuviese cubierta la totalidad de las erogaciones correspondientes a sueldos del personal docente (Andrada, 2003).

Si el colegio, sea público o privado, es un factor a tener en cuenta para el posterior análisis de este trabajo, también lo será el tipo gestión institucional que se desarrolle en cada uno de ellos. La gestión hace referencia a la acción humana, a la forma de organizar y conducir a un grupo de individuos para alcanzar los resultados propuestos. Casassus (2002) la define como la disposición para generar una adecuada relación entre los miembros una institución, las estrategias, los recursos y la estructura organizacional con los fines que se ha propuesto la institución.

2.3. *El Equipo de Orientación Escolar*

En 2006 comienzan a reglamentarse la conformación y las funciones del EOE. La Ley de Educación Nacional n.º 26206, además de fijar la obligatoriedad de la escuela

secundaria en todo el país, en su artículo 32 fija disposiciones para la atención psicopedagógica, psicológica y médica de adolescentes y jóvenes que lo necesiten, por medio de gabinetes interdisciplinarios en los establecimientos educativos y la coordinación entre distintas áreas de gobierno de políticas sociales (Ley de Educación Nacional n.º 26206, p. 7). En 2007, la Ley de la Provincia de Buenos Aires n.º 13688 en su artículo 43: Psicología Comunitaria y Pedagogía Social, precisa que esta es

La modalidad con un abordaje especializado de operaciones comunitarias dentro del espacio escolar, fortalecedoras de los vínculos que humanizan la enseñanza y el aprendizaje; promueven y protegen el desarrollo de lo educativo como capacidad estructurante del sujeto y de la comunidad educativa en su conjunto, respetando la identidad de ambas dimensiones desde el principio de igualdad de oportunidades que articulen con la Educación común y que la complementen, enriqueciéndola. (p. 16)

Dentro de este artículo se especifican sus funciones y objetivos. La articulación será primordial y junto con la interdisciplinariedad modelan una forma especial de trabajar del EOE, que implica la intervención profesional mediante la aplicación de conocimientos que derivan de la confluencia de distintos saberes. Por lo tanto, hay un trabajo en conjunto que es fundamental para la resolución de las distintas problemáticas en donde interviene el EOE.

Con respecto al EOE, sus funciones y tareas son llevadas a cabo por la configuración de equipos de trabajo constituidos por directores, vicedirectores, coordinadores de áreas y preceptores, cuyas funciones son las de potenciar y favorecer prácticas que potencien la escolaridad de los alumnos (Dirección General de Cultura y Educación, 2009). Oliveros y Vares (1990) resaltan que, con la escuela, el Equipo de Orientación colaborará «fundamentalmente encaminada a las siguientes funciones: planificación (determinación de los objetivos del centro); asesoramiento (selección del profesorado); evaluación del proceso educativo e información del diagnóstico llevado a cabo» (p. 300).

Otro aspecto que no se puede soslayar es la presencia de modelos de intervención basados en la mirada clínica-individual, que hace foco exclusivamente en el alumno con dificultades (Baquero, 2000). Explica que esto «refleja una suerte de individualismo metodológico que lleva a naturalizar los procesos de subjetivación homologándolos prácticamente a los procesos madurativos» (p. 61). En concordancia con Krichesky, Martínez y García (2010), el EOE inserto en una escuela que aprende colabora con el cuerpo docente para contribuir al desarrollo integral del alumnado, realiza las acciones en vínculo articulado con el equipo directivo, lo que desemboca en la promoción innovadora en la práctica diaria.

3. Metodología

Este trabajo implicó el estudio y análisis en dos instituciones educativas, una de gestión estatal y otra de gestión privada, por lo que el diseño metodológico que se utilizó fue el de tipo descriptivo. El mismo tuvo una naturaleza cualitativa y el instrumento prioritario fue la entrevista semiestructurada, a la vez que contó con un carácter interpretativo y comparativo. Se entrevistaron en el Colegio A: directora,

secretaria, psicopedagoga y siete profesores. En el Colegio B: directora, vicedirectora, coordinador depto. de alumnos, psicopedagoga, psicólogo y cinco profesores. Los dos colegios elegidos se encuentran en distintos partidos de la zona norte del conurbano bonaerense, uno en San Isidro y el otro en Tigre, el primero de gestión privada y el otro, estatal. La razón de la elección de estas instituciones se centró en la intención de corroborar cómo realizaban sus funciones los Equipos de Orientación Escolar en ámbitos tan distintos como lo son las instituciones educativas de gestión estatal y las de gestión privada. Las preguntas seleccionadas intentaron producir información acerca del funcionamiento, inserción y articulación del EOE en la estructura del secundario y la percepción que tienen los profesionales sobre el EOE. Las técnicas de análisis de los datos que se emplearon fueron el análisis de contenido y la codificación. El análisis conllevó la sistematización de la información, la exanimación, contrastación o comparación de los datos recogidos en ambas instituciones.

3.1. *Características colegio gestión pública - Colegio A*

El colegio surge de una necesidad de la comunidad de Tigre, en la década de 1950, de contar con un establecimiento de educación secundaria. En un comienzo, el colegio contaba con cuatro divisiones, distribuidas en el turno mañana y el turno tarde. En 2018, la matrícula alcanzó a casi mil trescientos alumnos, distribuidos en cuatro divisiones hasta completar la ESB (Educación Secundaria Básica); y en cuatro modalidades: Comunicación-Economía-Sociales y Naturales, al término de la ESO (Educación Secundaria Orientada). La selección y la ocupación de los cargos, para el equipo de conducción como el plantel de profesores y el personal no docente, se realiza mediante concurso-acto público que establece el Consejo Escolar de Tigre según la disponibilidad y demanda del establecimiento educativo. El equipo de conducción está conformado por la directora, la vicedirectora, la secretaria y vicesecretaria, el jefe de preceptores que coordina a doce preceptores distribuidos uno cada dos cursos. El Equipo de Orientación Escolar está conformado por una psicóloga y una psicopedagoga.

3.2. *Características colegio gestión privada - Colegio B*

La institución pertenece al Obispado de San Isidro y está ubicada cerca del casco histórico de dicha localidad. Brinda una propuesta educativa de jornada simple extendida, desde el Nivel Inicial hasta el Secundario. No percibe subvención estatal. La mayoría de los padres de los alumnos cuentan con formación terciaria y universitaria. La participación de las familias en el colegio es muy alta. En el nivel Secundario, hay doce secciones, dos por nivel, tiene una matrícula de doscientos cincuenta y siete alumnos. Cuenta con dos Orientaciones en la Educación Secundaria Orientada, la modalidad de Comunicación y la de Ciencias Sociales. La estructura del nivel está formada por la directora y la vicedirectora, el coordinador del departamento de alumnos; y seis preceptores del nivel, distribuidos uno por cada año, y el Departamento de Orientación Psicopedagógico (DOP). Este nombre, en lugar de Equipo de Orientación Escolar (EOE), fue establecido en 2010, y hoy día, en la práctica cotidiana institucional, se

sigue denominando de este modo. Está formado por una psicopedagoga, un psicólogo y dos orientadores-tutores. Estos acompañan la trayectoria escolar de los alumnos desde el ingreso y hasta el egreso del secundario. Los docentes en su mayoría son titulares, hay un bajo porcentaje de solicitudes de licencia. Las suplencias son esporádicas. Hay poco ausentismo docente.

TABLA 1. Variables de la investigación

VARIABLES	DEFINICIÓN
Grado de articulación con las distintas estructuras de la institución.	El EOE en la organización del colegio. Describe cómo es la relación e interacción con el Equipo Directivo y las demás coordinaciones.
Conformación del EOE y sus roles.	Evidencia y describe la composición del EOE y qué actividades desempeñan.
Condiciones laborales y jerarquización del rol.	Es el modo en que la actividad se desarrolla. Evidencia disponibilidad horaria y si es trabajo en planta funcional o extraprogramático. Estas condiciones están en estrecha relación con la jerarquía organizacional de la escuela.
Funciones-actividades y tareas que lleva a cabo el EOE.	Describe las actividades que llevan a cabo sus miembros en la institución educativa. Están en concordancia con el desempeño de rol.
Grado de intervención de las funciones del EOE en la institución.	Explica cuándo participa el EOE en la demanda del colegio. Describe las situaciones y motivos que generan la intervención del EOE.
Percepción y pensamientos de los miembros acerca del funcionamiento del EOE.	Describe cómo evalúan sus miembros al EOE. Evidencia satisfacción o no en el desarrollo de la tarea diaria.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 2. Guía de preguntas para las entrevistas y relación con las variables

PREGUNTAS	VARIABLES SOBRE LAS QUE INTENTAN RECABAR INFORMACIÓN
¿Con qué estructura organizacional se vincula el Equipo de Orientación Escolar? ¿Cómo se desarrolla la articulación con los diferentes órganos de Gestión Institucional? ¿En qué lugar de la estructura jerárquica organizacional está el EOE? ¿Qué relevancia tiene a nivel organizacional?	-El grado de articulación con las distintas estructuras de la institución. -Conformación del EOE y sus roles.
-¿Quiénes conforman el EOE? ¿Cuáles son los roles que llevan a cabo?	-Condiciones laborales y jerarquización del rol.

<p>-¿Cuáles son las condiciones laborales del EOE: disponibilidad horaria de los integrantes, personal de planta o extracurricular, asesoramiento externo (monotributistas)? ¿Cómo fue la selección de los miembros del EOE?</p> <p>-¿Cómo trabaja el Equipo de Orientación Escolar (EOE): procedimientos, tareas específicas, derivaciones, etc.? ¿Y sobre estos aspectos vinculados con la gestión institucional: Proyecto Educativo Institucional - Coordinación pedagógica con profesores - Disciplina escolar - Acuerdo de Convivencia Institucional - Trabajo con padres y comunidad escolar - Evaluación de los estudiantes? -¿Qué área o ámbitos son las que generalmente trabaja el EOE? ¿Con qué criterios son distribuidas las tareas en el EOE?</p> <p>-¿Cuáles son las intervenciones (o consultas) más recurrentes que recibe el EOE? En las reuniones institucionales que participa o lleva a cabo el EOE, ¿cuáles son los asuntos más frecuentemente tratados? ¿Cuáles son los de mayor conflictividad?</p> <p>-¿Cuál es su visión actual sobre el EOE en la institución? ¿Cuáles serían los factores fundamentales para la gestión del EOE? ¿Qué balance hace sobre el funcionamiento del EOE? ¿Desde que se instaló-creó el EOE en la escuela, qué cambios se han generado a partir de su aparición en el nivel secundario?</p>	<p>-Sobre funciones-actividades y tareas que lleva a cabo el EOE.</p> <p>-Grado de intervención de las funciones del EOE en la institución.</p> <p>-Percepción y pensamientos de los miembros acerca del funcionamiento del EOE.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

TABLA 5. Datos recolectados Colegio A

Variables	Equipo Directivo	EOE	Profesores
El grado de articulación y vinculación con las distintas estructuras de la institución.	Depende del Equipo Directivo. Se lo convoca para tratar problemáticas grupales e individuales de los alumnos.	Conocen dónde se ubica el EOE en la estructura organizacional.	Desconocen. Algunos mencionan que es parte del <i>staff</i> de la Vicedirección.
Conformación del EOE y sus roles.	Conocen su conformación y roles.	Psicopedagoga y psicóloga. Tienen en claro los roles de cada una.	Conocen su conformación. Acceso a los cargos: por concurso-acto público docente, horas titulares, provisionales o suplentes. Los docentes dicen desconocer sus roles porque «no vienen mucho» al colegio.
Sobre funciones-actividades y tareas que lleva a cabo el EOE. Grado de intervención del EOE en la institución.	A partir de la convocatoria del Equipo Directivo. Se deriva a la psicopedagoga por cuestiones académicas y a la psicóloga, por temas de disciplina-convivencia-vínculos.	Prevención de situaciones problemáticas individuales y grupales de los alumnos, inclusión, dificultades del aprendizaje y la socialización, alumnos con integración, estrategias para profesores sobre el mejoramiento de sus prácticas docentes, Educación Sexual Integral (ESI), problemas de convivencia.	No todos conocen las funciones y actividades del EOE. Desconocen cómo se distribuyen las intervenciones y cuáles son las de mayor conflictividad.
Percepción y pensamientos de los miembros acerca del funcionamiento del EOE	Coinciden en que el trabajo que desarrollan es muy bueno. Aunque destacan que deberían estar más tiempo en la institución.	Mencionan como rasgo destacable la cooperación que existe con el Equipo Directivo. Resaltan, por otro lado, escasez de personal y de tiempo de encuentro con profesores-directivos.	Opiniones diversas: para algunos es muy importante el rol que cumplen, mientras otros no saben qué responder pues no los «ven nunca en el colegio».

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 6. Datos recolectados Colegio B

Variables	Equipo Directivo	EOE	Profesores
El grado de articulación y vinculación con las distintas estructuras de la institución.	Mediante la interacción permanente con el EOE, los docentes y las familias. Es parte integrante del Equipo Directivo.	A través de la comunicación institucional (mail-presencial), solicitudes de intervención de los profesores y familias, y reuniones con profesores y directivos.	Lo ubican en el organigrama institucional conectado horizontalmente con el Equipo Directivo.
Conformación del EOE y sus roles.	Psicólogo, psicopedagoga, y dos orientadores, que son profesores del colegio.	Los orientadores son el contacto directo con los profesores y alumnos. Derivación por caso: psicopedagoga, temas de aprendizaje; psicólogo, sociales-vinculares o disciplinarias.	Conocen su conformación y roles. La presencia de los miembros del EOE es visible para todos los profesores.
Sobre funciones-actividades y tareas que lleva a cabo el EOE. Grado de intervención del EOE en la institución.	Revisión del Acuerdo de Convivencia Institucional, Proyecto de Educación Sexual Integral. Jornadas de capacitación con los docentes, reuniones con padres y profesionales externos. Inclusión educativa.	Seguimiento de las trayectorias escolares, proyectos de integración, vínculos entre alumnos o grupos de alumnos (disciplina), orientación vocacional (5.º y 6.º año), reuniones con las familias, alumnos y profesores. ESI, inclusión y admisión de alumnos.	Conocen las funciones, la distribución de tareas y roles que llevan a cabo los miembros del EOE. Reconocen la participación del EOE en la revisión del Acuerdo Institucional de Convivencia y el Proyecto Educativo Institucional.
Percepción y pensamientos de los miembros acerca del funcionamiento del EOE.	El trabajo que lleva adelante el EOE es muy importante para el colegio. Es un apoyo para nosotros, para docentes y las familias.	Consideran que son un pilar muy importante que sostiene la relación entre familia-colegio, aunque comentan que debería sumarse más personal al equipo de trabajo.	El EOE es un soporte fundamental para el docente. Hay satisfacción con la participación del EOE en las situaciones donde se demanda su intervención.

Fuente: Elaboración propia.

5. Discusión

Una de las primeras cuestiones que reviste especial atención es cómo el tipo de gestión institucional de un colegio condiciona el funcionamiento del EOE. En el análisis y el detalle de las tareas que lleva adelante el EOE en el Colegio A, se reconoce que las mismas cumplen con los marcos prescriptivos-normativos establecidos por la provincia de Buenos Aires, mientras que en la institución de gestión privada, Colegio B, el desempeño y funcionamiento del EOE, además de cumplir con los preceptos de

la normativa oficial, se inscribe dentro de una organización escolar que aprende. Pues lo que resalta en el Colegio B son las condiciones que postula Bolívar (2001) para que la escuela se conforme como una organización que aprende:

Si no hay proyectos de trabajo conjuntos, no hay base para el aprendizaje organizativo. Estos presuponen, una aceptación compartida de visiones y necesidades, que debe –entonces– ser el punto primero de actuación y, a su vez, ir provocando un cambio en la cultura escolar (por ejemplo, del individualismo). Justo entonces, se puede hablar de desarrollo de la organización, que cuando llega a institucionalizarse, por procesos internos y conjuntos de autorrevisión y planes de acción para el desarrollo, daría lugar a irse acercando a una organización que aprende. (p. 5)

Se presenta, también, una relación entre intervención y margen de autonomía que reviste características distintas en cada colegio. En el Colegio A, la intervención del EOE está bien definida y el margen de autonomía está acotado. Prevalece un modelo de gestión normativo, que establece un estilo verticalista.

En la Escuela B, se nota que la organización escolar tiende a ajustarse a un modelo horizontal. También, se evidencia claridad en el campo de intervención, pero con un margen de autonomía amplio. La explicación de ello lo aportan Narodowski y Andrada (2004), al explicitar que las instituciones educativas privadas constituyen subsistemas que se presentan indeterminadamente autónomas con la burocracia, la administración y el control estatal, lo que genera que en estos subsistemas existan grandes márgenes de autonomía para establecer definiciones respecto a actividades educativas como los horarios de las clases, a cómo se contrata y se elige al personal docente, etc. Se observa cooperación entre los miembros del EOE, donde todos aportan conocimientos y diferentes perspectivas que enriquecen los distintos abordajes y establecen lazos de responsabilidad compartida en las metas que se establezcan. El intercambio de conocimientos, experiencias y habilidades que exhibe esta institución entre el EOE, profesores y Equipo Directivo favorece la creatividad, el aprendizaje, la interdisciplina y crece el sentido de pertenencia a la institución. En este tipo de organización el EOE genera abordajes-intervenciones de manera integral a las problemáticas que se presentan. En síntesis, este modelo «se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas» (Casassus, 2002, p. 56).

Con respecto a la dinámica del funcionamiento del EOE y la articulación con el Equipo Directivo en cada institución, se reconoce que en el Colegio A está determinado por la derivación. Cuando interviene el EOE lo hace atendiendo al alumno «problema» que presenta alguna dificultad, evidenciando una intervención de tipo clínica-médica. Se aprecia un desalojo de la dimensión pedagógica, ya que el alumno «problemático» manifiesta toda una serie de conductas, cuya explicación se centra en los aspectos personales-familiares y sociales, y no se consideran en el análisis las variables pedagógico-didácticas, ni las prácticas institucionales. Si en el Colegio A la modalidad de trabajo del EOE se da dentro de una estructura rígida y de organización vertical, cuyo denominador común en sus intervenciones es la derivación, en el Colegio B, los profesores, EOE y Equipo de Conducción definen y encuadran las dificultades que presentan los alumnos como problemáticas individuales-grupales e institucionales. Construyen, de manera colaborativa, conocimiento, que se va

enriqueciendo con los distintos puntos de vista de profesores, de los miembros del EOE y del Equipo Directivo. Es una organización «donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto» (Senge, 1990, p. 3). De esta manera, se establece, en el Colegio B, un cambio que va desde la acción aislada, de dependencia y la falta de compromiso profesional hacia la colaboración entre los profesionales, que tendrán autonomía, fomentarán la participación colectiva y la responsabilidad profesional (Romero, 2008). Lo que finalmente transforma a esta institución en una comunidad de aprendizaje.

6. Conclusiones

Este trabajo permite vislumbrar qué ocurre con los Equipos de Orientación Escolar en dos escuelas de nivel medio de la Provincia de Buenos Aires. Agrega, también, un análisis que los estudios llevados a cabo en nuestro país por Bayeto (2016), Greco (2014 y 2015), Bertoglio, Corizzo y Steiman (2017) y los trabajos de Gairín (1985), Vélaz de Medrano *et al.* (2013) y Oliveros y Vares (1990), producidos en España, no exhiben: el contraste y comparación entre colegios públicos y privados de los Equipos de Orientación Escolar.

En el colegio de gestión estatal, lo investigado en este estudio coincide, por un lado, con las problemáticas del EOE descritas por Bayeto (2016). Así, se pudo verificar la burocratización, el automatismo de las derivaciones y la psicopatologización de los problemas educativos. Y, por otro lado, con Greco (2014), sobre la tendencia del EOE en ofrecer respuestas individuales a situaciones que no dejan de ser institucionales. En el análisis y el detalle de las tareas que lleva adelante el EOE, se reconocen que las mismas cumplen con los marcos prescriptivos-normativos establecidos por la Provincia de Buenos Aires. La intervención del EOE está bien definida y el margen de autonomía está acotado. En las instituciones educativas estatales «además de la escasez de recursos financieros, poseen una creciente burocratización de la tarea educadora y en cierta forma una limitación (paradójicamente estatal) para aplicar nuevas herramientas administrativas y pedagógicas» (Narodowski y Andrada, 2004, p. 212). Prevalece en esta institución un modelo de gestión normativo y los miembros del EOE desarrollan las actividades de manera aislada. Es un contexto predominantemente tecnocrático.

Por su parte, en el colegio de gestión privada se observa una coincidencia con lo señalado por Greco (2015), cuando señala que la reformulación en los EOE de los colegios privados, de sus prácticas y concepciones es lo que desembocó en modelos de intervención distintos para poder dar respuestas a la problemática presentada en el ámbito de las instituciones educativas estatales. Construyen, de manera colaborativa, conocimiento, que se va enriqueciendo con los distintos puntos de vista de profesores, de los miembros del EOE y del Equipo Directivo.

Las cuestiones mencionadas anteriormente permiten apreciar un mejor funcionamiento del EOE en el colegio de gestión privada que en el público, pues la autonomía y el margen de flexibilidad que exhibe en sus prácticas, el estilo de gestión colaborativo del Equipo Directivo, el rol de los orientadores y su participación como miembros

del EOE son las características que lo fundamentan. Finalmente, para futuros trabajos sobre el tema, quedan abiertas algunas preguntas sobre las cuales profundizar: ¿En qué medida los hallazgos de este estudio pueden ser comunes a otras escuelas de la Provincia de Buenos Aires? ¿Se mantienen las diferencias encontradas en el funcionamiento de los dos EOE estudiados al analizar otros colegios de gestión estatal y privada? ¿Qué pasa en colegios de otras jurisdicciones y de otras provincias?

7. Referencias bibliográficas

- ANDRADA, M. (2003). Descentralización, regulaciones y modelos de autonomía. Una perspectiva comparada entre Buenos Aires y San Pablo (1996-2002). *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 8(18), 291-338.
- BAQUERO, R. (2000). *Lo habitual del fracaso o el fracaso de lo habitual*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- BAYETO, G. (2016). Los Equipos de Apoyo y Orientación Escolar y sus normativas desde la Perspectiva de las políticas públicas de inclusión educativa: El caso de los Departamentos de Orientación Educativa (DOE) en Escuelas Medias públicas de la Ciudad de Buenos Aires. Problemas y debates para la investigación sobre sus prácticas. *Investigaciones en Psicología*, Año 21, 1, 13-25.
- BERTOGLIO, M.; CORIZZO, M. y STEIMAN, B. (2017). Los equipos de orientación escolar en el sistema educativo: la construcción de legajos grupales: una mirada interdisciplinaria. *Ingenium*, 3(6), 18-20.
- BOLÍVAR, A. (2001). Los Centros Educativos como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica. *Contexto Educativo*, 3(18), 1-11.
- CASASSUS, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75), 49-69.
- DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN. (2007). *Ley de Educación Provincial n.º 13688*. La Plata: Dirección General de Cultura y Educación.
- DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN. (2009). *Disposición 01/09*. La Plata: Dirección General de Cultura y Educación. Disponible en http://www.servicios.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/psicologiasse/normativa/documentosdescarga/disp_01_09_equipos_de_distrito.pdf.
- ESCORCIA-CABALLERO, R. y GUTIÉRREZ-MORENO, A. (2009). La cooperación en educación: una visión organizativa de la escuela. *Educación y Educadores*, 12(1), 121-133.
- GAIRÍN, J. (1985). El Departamento de Orientación desde la perspectiva de la Organización Escolar. *Educar*, 8, 33-60. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn8/0211819Xn8p33.pdf>
- GRECO, M. (2014). Intervenciones de los Equipos de Orientación Escolar: Entre la habilitación de los sujetos y la creación de condiciones institucionales. En *VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XXI Jornadas de Investigación, Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Disponible: http://baseries.flasco.org.ar/uploads/productos/1260_01.pdf
- GRECO, M. (2015). Las trayectorias educativas desde la perspectiva de una psicología educacional contemporánea. En *VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXII Jornadas de Investigación XI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- KRICHESKY, G. J.; MARTÍNEZ G., C. y GARCÍA B., A. (2010). El Orientador Escolar como agente interno de cambio. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54, 107-122.

- KRÜGER, N. y FORMICHELLA, M. (2012). Escuela pública y privada en Argentina: una comparación de las condiciones de escolarización en el nivel medio. *Perspectivas*, 6(1), 113-144.
- LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL n.º 26606. (2006). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-de-educ-nac-58ac89392ea4c.pdf>
- MOLINA RUIZ, E. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, 337, 235-250.
- NARODOWSKI, M. y ANDRADA, M. (2004). Monopolio estatal y descentralización educativa. Una exploración en América Latina. *Revista de Educación*, 333, 197-219.
- OLIVEROS, L. y VARES, M. (1990). Institucionalización de la orientación. *Revista Complutense de Educación*, 1(2), 291-302.
- ROMERO, C. (2008). *Hacer de una escuela, una buena escuela*. Buenos Aires, Argentina: Aique Grupo Editor SA.
- SENGE, P. (1990). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Granica/Vergara.
- SILEONI, A. (2014). *Los equipos de orientación en el sistema educativo. La dimensión institucional de la intervención*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado de https://cdn.educ.ar/repositorio/Download/file?file_id=3d823c14-8d1d-48ab-bf81-b58fee28b2cc
- VÉLAZ DE MEDRANO URETA, C.; MANZANARES MOYA, A.; LÓPEZ MARTÍN, E. y MANZANO SOTO, N. (2013). Competencias y formación de los Orientadores Escolares: Estudio Empírico en nueve Comunidades Autónomas. *Revista de Educación*, n.º Extra 1, 261-292. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2013-EXT-249>

