



La dirección de centros educativos: el trabajo de los directivos en el cotidiano escolar

Carolina Yelicich. carolinayelicich@hotmail.com

Resumen:

En la presente ponencia se delinea una investigación en proceso, centrada en el trabajo de los directivos de centros escolares en la ciudad de Córdoba, Argentina y en la ciudad de Málaga, España, adoptando una metodología cualitativa con enfoque etnográfico, utilizando como estrategia las entrevistas narrativas y la observación directa.

Palabras clave: Directores – Centros escolares- Trabajo directivo

1. Objetivos o propósitos:

En la investigación que se presenta a continuación, pretendemos identificar las actividades que componen la agenda cotidiana de los directivos de centros escolares, e indagar sobre los conocimientos movilizados por los directivos para atender las tareas inherentes a la dirección en el marco de los nuevos contextos socioeconómicos y culturales.

En este sentido, perseguimos como objetivo general:

1. Identificar y analizar los rasgos que asume la dirección escolar real de las instituciones educativas de nivel medio, en los nuevos contextos socioeconómicos, políticos y culturales.
2. Identificar y analizar los conocimientos que movilizan los directivos escolares en el trabajo de dirección de centros escolares de nivel medio, en el marco de las políticas educativas y de los requerimientos sociales a las instituciones educativas.

Para el logro de los objetivos planteados, se ha optado por el desarrollo de una investigación cualitativa, con enfoque etnográfico, utilizando como estrategias la observación directa, el análisis de documentos y fundamentalmente, las entrevistas narrativas.

Las políticas educativas de las últimas décadas han focalizado su atención en el papel de los docentes y particularmente de los directivos de centros escolares, como traductores/ejecutores de los cambios diseñados desde el poder central, en el marco de la descentralización de los sistemas educativos y del discurso de la autonomía escolar. La dirección escolar se ha tornado una tarea altamente compleja que supera la “experticia” pedagógico didáctica de los directivos, cargando su tarea cotidiana de numerosas exigencias y

Organizado por:





condicionamientos que provienen de los diversos y cambiantes escenarios socioculturales y de las reformas de la educación, que cargan a los directivos con la misión de “salvar lo que el sistema no salva”, al decir de Justa Ezpeleta (2005, p. 43).

Los problemas del “mundo exterior”, como la pobreza y los cambios en las estructuras familiares; la pérdida del monopolio de la escuela sobre el aprendizaje; la necesidad de trabajo con otros profesionales; la competencia en el mercado por la elección de los padres y por alcanzar estándares de calidad; y la preocupación por el futuro laboral de los alumnos (Hargreaves, 2003), constituyen un conjunto de problemáticas que ingresan a los centros educativos, redefiniendo la tarea pedagógica y desafiando a la dirección escolar.

Los nuevos imperativos y procesos que atraviesan la vida cotidiana de las escuelas, impactan de forma directa y de múltiples maneras en la dirección escolar. Ball plantea que las reformas recientes en educación, se han centrado en el “poder para dirigir” (Bernal Agudo, J., 2004, p. 4). La dirección y en particular, el papel de los directivos han sido considerados el eje central de los procesos de los cambios en las instituciones educativas (Andrade Oliveira, 2007; Tedesco, 2000; Whitty, 1998).

Para algunos especialistas, la reestructuración del trabajo del directivo es el resultado de mayores niveles de autonomía acompañada de responsabilización por los resultados escolares (aprendizajes de los alumnos, gestión de proyectos institucionales, evaluación institucional, etc.) (Bolívar, 2010). Otras investigaciones ponen en cuestión el discurso de la autonomía, atendiendo a que la dirección escolar se despliega en la tensión entre formas tradicionales propias de la burocracia del sistema educativo, y las nuevas regulaciones, propias de lógicas de mercado (Andrade Oliveira, 2007).

Las preguntas que orientan esta investigación son:

- ¿Qué características asume la dirección escolar real o agenda cotidiana de los directivos (o equipo directivo) en las instituciones educativas de nivel medio, en el contexto de nuevos escenarios sociales?
- ¿Qué conocimientos movilizan los directores escolares para el ejercicio y actividad de la dirección de las instituciones educativas?
- ¿Cuánto aporta la formación en ejercicio de los directivos de escuelas secundarias a la dirección escolar?
- ¿Qué lugar ocupan las recomendaciones de las “buenas prácticas” en la resolución de los problemas cotidianos de la dirección escolar?
- ¿Qué lugar ocupa la experiencia de los directivos en su tarea de dirección de centros educativos?

Organizado por:





2. Marco teórico:

En un primer plano de análisis, analizamos esta problemática desde la perspectiva de João Barroso (2011), quien sostiene que la dirección escolar se encuentra sujeta a un proceso de *regulación híbrida*, y por lo tanto sujeto a diversas racionalidades, como resultado de múltiples regulaciones. Se entiende por *regulación* al “conjunto de acciones puestas en marcha por una instancia (gobierno, jerarquía de una organización) para orientar las acciones y las interacciones de los actores sobre los cuales posee una cierta autoridad” (Maroy y Dupriez, 2000, en Miranda y Lamfri, 2007, p. 3). En este sentido, es necesario considerar que “las reformas estructurales en la administración del Estado generaron múltiples fuentes de regulación política [...] Esto se traduce en un fenómeno denominado de multirregulación que se torna evidente en modos de regulación yuxtapuestos y también contradictorios” (Miranda y Lamfri: 2007, p. 4). De esta manera, en la dirección escolar se entrecruza una regulación de tipo burocrática administrativa –el director como representante del Estado-, una regulación profesional –el director como representante del cuerpo docente- y una nueva regulación post-burocrática, basada en el conocimiento para el control de los resultados educativos, la calidad de los procesos y el éxito de la organización escolar en su conjunto.

Estas regulaciones afectan de forma directa las acciones de los directores, su misión y sus funciones, las facultades movilizadas, los procedimientos utilizados y los resultados alcanzados, complejizando la dirección y produciendo tensión y efectos contradictorios en la tarea del director.

Buscamos reconocer como el directivo “administrador” se combina con un directivo traductor de las políticas públicas (Whitty, 1998) y de los recursos por los cuales se compete, responsable de un modelo institucional de escuela que se promueve, mediante proyectos compartidos y voluntades aunadas (Poggi, 2001). Interesa indagar acerca de los nuevos modos de regulación a posteriori, a través de la evaluación de los resultados, que comienzan a sustituir la tradicional regulación del Estado controlador a priori, a través de normas y reglamentaciones. Como expresa Stephen Ball se espera que los directores “sean líderes visionarios, jefes ejecutivos, administradores de presupuestos, motivadores de sus colegas y que busquen la calidad en sus organizaciones” (Bernal Agudo, J., 2004, p.4).

En el mismo plano de análisis, nos focalizamos en la consideración de que los directivos escolares movilizan un conjunto de conocimientos para el desarrollo de las tareas específicas de la dirección y para la resolución de problemas. Puntualmente, Joao Barroso (2011) destaca tres tipos de conocimientos: los conocimientos que provienen de las políticas y sistemas de indicadores, el conocimiento obtenido desde las buenas prácticas o casos exitosos y el conocimiento construido en la experiencia cotidiana de la dirección escolar.

Organizado por:





En un segundo plano de análisis, nos interesa identificar de qué manera las múltiples regulaciones que operan sobre la dirección escolar se entrecruzan con los imperativos de los nuevos contextos socioeconómicos, políticos y culturales en los cuales las escuelas realizan su tarea educativa. Ana María Manzione (2011) afirma que numerosas transformaciones de diversa índole, generan múltiples demandas a los centros educativos, y repercuten de manera particular en la tarea del directivo escolar. Tenti Fanfani (2011), por su parte, afirma que cambios en las lógicas del mercado de trabajo, en las relaciones de poder entre las generaciones, en las subjetividades y en las identidades que se construyen por fuera de la escuela, han cambiado las condiciones de educabilidad de los nuevos sujetos de la educación.

3. Metodología:

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, mediante el enfoque narrativo, utilizando como estrategias el modo selectivo intermitente en etnografía de Jeffrey y Troman y las entrevistas narrativas/biográficas a directivos de centros escolares.

Se plantea, en un primer momento, la realización de un rastreo de *fuentes secundarias*: documentos oficiales de organismos internacionales, nacionales y provinciales tendientes a reconstruir los discursos (políticas educativas) y los textos (normativas y reglamentaciones) acerca de la dirección escolar.

Como *fuentes primarias de datos* se trabajará con entrevistas en profundidad a directivos de un centro educativo de nivel medio de la ciudad de Córdoba, Argentina y de un centro educativo de nivel medio de la Ciudad de Málaga, España, e instancias de observación directa en las instituciones escolares seleccionadas intencionalmente.

4. Resultados y/o conclusiones

En este primer período de investigación fue posible desarrollar el siguiente conjunto de ideas como puntapié inicial para continuar con el análisis en mayor profundidad. Se presentan algunas nociones en una breve comparación entre las dos realidades analizadas:

Contenido de la agenda cotidiana de los directivos: los directivos desarrollan cotidianamente múltiples tareas de diversa índole: análisis de normativas, cumplimiento de las demandas establecidas por las instancias superiores (informes, capacitaciones, datos de la institución, etc.), organización de la institución, del currículum del nivel y de actividades extra curriculares, control del mobiliario y de los insumos de la institución, seguimiento de las tareas de los docentes, atención a padres, tutores, jefes de estudio, reuniones con el quipo

Organizado por:





directivo, entre numerosas tareas emergentes a diario. Una de las características de atraviesa las dos realidades analizadas, es la emergencia de actividades sucesivas para su resolución en la inmediatez.

Principales tareas que desarrollan los directivos en el cotidiano escolar: tanto en el caso del centro educativo de Málaga, como en el caso del centro educativo de Córdoba, las actividades que mayor atención le requieren a los directivos son las relativas a la resolución de situaciones interpersonales: relaciones entre los alumnos, entre alumnos y docentes, atención de padres, resolución de situaciones entre miembros del equipo docente, etc..

La experiencia como factor clave: tanto en el caso de Córdoba, cómo en el caso de Málaga, la experiencia, los años de antigüedad docente y el conocimiento acerca de las características del centro educativo antes de acceder al cargo directivo, parecen constituirse en elementos centrales para la resolución de las tareas diarias de la dirección escolar.

Como se expresó inicialmente, se trata de una investigación en desarrollo por lo cual las ideas expresadas aquí como primeras conclusiones son parciales e incipientes.

5. Contribuciones y significación científica de este trabajo:

A partir de los resultados de esta investigación pretendemos brindar insumos que colaboren en la formulación de políticas educativas orientadas específicamente a la formación de directivos de centros escolares, que contemplen la complejidad del trabajo de los directores y se centren en fortalecer la tarea cotidiana de los directivos en las instituciones educativas.

6. Bibliografía

- Andrade Oliveira, D. (2007). Política educacional e a re-estruturação do trabalho docente: reflexões sobre o contexto latino-americano. *Educação y Sociedade*, Vol. 28, N° 99. Campinas, Brasil.
- Ball, S. y Mainardes, J. (2011). *Políticas Educacionais. Questões e dilemas*. São Paulo: Cortez editora.
- Barroso, J. y Afonso, N. (2011). *Políticas Educativas. Mobilização de conhecimento e modos de regulação*. Gaia: Edição Fundação Manuel Leão.
- Barroso, J. (2005). Liderazgo y autonomía de los centros educativos. *Revista Española de Pedagogía*. Año LXIII, N° 232. ISSN 0034-9461. Madrid. España.
- Bernal Agudo, J. L. (2004). Comprendiendo el entramado político de las escuelas: Entrevista con Stephen Ball. *Revista OGE: Organización y gestión educativa*. N° 32. Editorial Forum de Administradores de la Educación. España.

Organizado por:





- Bolívar, A. (2010). La Lógica del Compromiso del Profesorado y la Responsabilidad del Centro Escolar: Una Revisión Actual. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 8, N° 2.
- Ezpeleta, J. (2005). *Revista Páginas de la Escuela de Ciencias de la Educación*, N° 5.
- Hargreaves, A. (2003). *Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador..* Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Jeffrey, B. y Troman, G. (2004). Time for Ethnography. *British Educational Research Journal*, Vol. 30, N° 4. London, UK.
- Manzione, A. (2011). La dirección escolar en Argentina: reconfiguraciones del rol en contextos inciertos. *Revista Cuaderno CEDES*, vol. 31 N° 83. Campinas, Brasil.
- Miranda, E. y Lamfri, N. (2007). Los efectos de la multirregulación política en educación en la configuración de nuevas condiciones de trabajo e identidad del oficio docente. V Jornadas de Investigación en Educación. “Educación y perspectivas: Contribuciones Teóricas y Metodologías en Debate”; CIFFYH – UNC, 4 y 5 de Julio de 2007. Ponencia publicada en Formato CD.
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- Tedesco, J. C. y Tenti Fanfani, E. (2000). Nuevos tiempos y nuevos docentes. *Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación*, UNESCO, Buenos Aires. Argentina.
- Tenti Fanfani, E. (2011). *La escuela y la cuestión social. Ensayos de sociología de la educación*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Viñao Frago, A. (2001). La cultura de las reformas escolares. *Perspectivas Docente*, Vol. 26, México.
- Whitty, G. y otros (1998). *La escuela, el estado y el mercado*. Madrid: Ediciones Morata.

Organizado por:

