

Percepciones de aspirantes y directivos sobre las tareas propias de la dirección de instituciones educativas.

Autor:

Mg. Marcelo Di Maggio

Lic. en Proyectos educativos, Mg. en Gestión de Proyectos educativos, Prof. Titular FCH UDE.

RESUMEN

Esta investigación se centró en dar respuesta a las preguntas sobre; qué relaciones existen entre las tareas que los Profesores aspirantes a cargos directivos creen que desarrollarán en el cargo, las tareas que realizan los directores de Educación Secundaria y las tareas prescriptas por el Sistema Educativo de la Provincia de Buenos Aires. Bajo una orientación metodológica con orientación cualitativa, se planteó como propósito, la búsqueda de núcleos de significados compartidos en el pensamiento que tienen los docentes que se preparan o están desempeñándose en cargos de dirección de centros educativos, sobre las tareas que deben desempeñar. Desde una encuesta estandarizada y una entrevista semiestructurada, se exploraron y caracterizaron las percepciones de lo que piensan los futuros directivos (profesores aspirantes), y lo que hacen los que se están desempeñando en cargos de gestión (directores), sobre las tareas propias de la dirección escolar. La investigación reveló resultados que permitieron lograr una clasificación de 201 tareas expresadas por directivos y aspirantes, que se suman a otras 249 tareas de la dirección escolar clasificadas por ámbito de gestión y asociadas a la correspondiente función del directivo que se materializaron en las conclusiones del marco teórico. Se concluyó, en la clasificación de un total de 450 tareas propias de la dirección escolar. Los resultados de la investigación, hacen un aporte para pensar la formación profesional de los docentes que deciden continuar su carrera en cargos de gestión educativa, como también las temáticas que se incluyan en los programas de concursos y pruebas de selección para cargos jerárquicos de dirección. Además, permiten a los supervisores acceder a un registro de los significados compartidos de las nuevas autoridades y de las tareas que llevan adelante aquellos que ya están

en cargos de gestión. Todos los aportes, son insumos útiles para la toma de decisiones y el asesoramiento técnico-pedagógico para la mejora de la calidad de la gestión de las escuelas. Al mismo tiempo, es un recurso de apoyo para los profesores aspirantes a cargos de dirección que busquen conocer las tareas que enmarcan la gestión de las escuelas.

INTRODUCCIÓN

La complejidad a la que se enfrentan los profesores en la direcciones de las escuelas no siempre es conocida. Los directivos escolares, desarrollan una actividad intensa, que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de naturaleza muy variada, realizada en periodos cortos de tiempo, y de manera muy fragmentada. En las últimas décadas, se vienen introduciendo cambios en las funciones, estrategias y procedimientos que desempeñan los directores. La situación planteada, guarda relevancia sustantiva, pues está condicionando en gran medida la actividad cotidiana de los profesionales de la enseñanza, que diariamente tienen que convivir con la incertidumbre, los conflictos, las resistencias, la presión e intensificación laboral. Toda función, tiene rasgos que la hacen ser específica y única, la tarea en la dirección de organizaciones educativas, no escapa a esta especificidad. Tradicionalmente, se asocia al directivo escolar, a tareas de organización, coordinación, planificación y control. Pero, en la realidad los directivos realizan una gran variedad de tareas y rutinas en sistemas cada vez más complejos.

La investigación, se planteó como una interesante oportunidad para la búsqueda de núcleos de significados compartidos, en el pensamiento que tienen los docentes, que se preparan o están desempeñándose

en cargos de dirección de centros educativos, sobre las tareas que deben desempeñar. El conocimiento y la caracterización de lo que piensan los futuros directivos, y lo que hacen, los que se están desempeñando en cargos de gestión, permitió identificar y registrar las incertidumbres y certezas que se desprenden de las biografías personales y profesionales de los Profesores en la tarea de gestionar, gobernar y administrar servicios educativos.

Los nuevos modos de la práctica de la dirección escolar, entrelazan las intenciones prescriptas y de control del sistema educativo, las necesidades de los profesores y las demandas de la sociedad en relación a la prestación del servicio educativo. Para garantizar derechos y obligaciones, se ha tendido a una excesiva regulación a partir de normas y reglamentos. A partir de este escenario, las complejidades a las que se enfrentan los profesores en la direcciones de las escuelas es poco conocida. Como consecuencia de este desconocimiento, se pueden construir visiones idealizadas de la dirección escolar. Las mismas, están asociadas a directivos con una imagen moderna, imperturbable, racional, ayudados por sus colaboradores leales, que utilizan tecnología sofisticada, que desarrollan políticas y se comunican con los demás por medio de una estructura y canales formales, y que consiguen los resultados que se proponen. En principio, podríamos decir que éste es el ideal del directivo en acción, pero en la realidad parecería no ser así. Los directivos escolares, desarrollan una actividad intensa, que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de naturaleza muy variada, realizada en periodos cortos de tiempo, y de manera muy fragmentada. Toda ésta actividad, se desarrolla en un marco de actuaciones en las que los directivos se encuentran con factores condicio-



nantes asociados a: las demandas, las obligaciones, el conocimiento, sus destrezas y el contexto en el que se encuentran.

Lo que caracteriza la situación actual, respecto de otras anteriores, es la multiplicidad y variedad de cambios que se pretenden introducir simultáneamente en las escuelas. Éste, es uno de los problemas más serios con los que se encuentran los profesores y directivos, porque pone de manifiesto la pérdida de control de los contenidos y los procesos de cambio. En la últimas décadas, se vienen introduciendo cambios en distintos aspectos de la tareas que desempeñan directivos y profesores, tales como: nuevos contenidos curriculares, nuevas formas de enseñanza y de evaluación, nuevas materias, cambios en la estructura del sistema, ampliación de la obligatoriedad; cambios en las formas de trabajo de los docentes, la elaboración de proyectos educativos, reglamentos de organización y funcionamiento, así como el fomento de la participación. También se han introducido cambios en las funciones, estrategias y procedimientos de la dirección de las escuelas.

En estas circunstancias, el vacío de conocimiento busca oportunidades sobre las tareas que realizan los directivos en las escuelas. Las interrogantes que guiaron la indagación fueron;

- ¿Cuáles son las percepciones que los profesores, aspirantes a cargos jerárquicos, tienen sobre las tareas del director escolar?

- ¿Cuáles son las tareas que deben desempeñar los profesores en cargos de dirección de escuelas según las normas prescriptas por el sistema educativo provincial?

- ¿Cuáles son las tareas, que en la realidad, están desempeñando los profesores en cargos de dirección de establecimientos educativos?

A partir de estas cuestiones, se planteó como objetivo general; - Identificar y caracterizar las relaciones que existían entre lo que opinan los profesores aspirantes a cargos jerárquicos sobre las tareas propias de la dirección escolar, las tareas que realizaban en sus escuelas los directores en función y lo que se esperaba de ellos a partir de las tareas prescritas por el sistema educativo provincial. Con la finalidad de alcanzar este horizonte se propusieron los objetivos específicos de; 1.- Relevar las tareas que los directores manifiestan realizar en sus escuelas y las opiniones de los profesores de los aspirantes a cargos de gestión escolar, sobre tareas que esperan realizar en la función directiva; 2.- Clasificar las tareas mencionadas por los profesores aspirantes y directores según los ámbitos de desempeño pedagógico,

administrativo y socio-comunitario; 3.- Comparar lo que han expresado los profesores aspirantes a cargos de gestión con las tareas que desempeñan los directores de escuelas secundarias y; 4.- Comparar lo expresado por los protagonistas con lo que se espera realicen en las dimensiones de actuación del Reglamento para Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires.

Para responder a los objetivos de investigación anteriormente expuestos, se buscó observar la realidad sin hipótesis preestablecidas y se partió de la siguiente Idea Directriz; “Existen diferencias entre las tareas prescriptas para la función directiva, lo que los aspirantes suponen sobre éstas y las tareas que los directores realizan en la realidad de la gestión de las escuelas secundarias.”

Por la temporalización de la investigación, fue de tipo transversal. La extensión del objeto de estudio, estuvo dada por la determinación de estudiar a una muestra de profesores que conforman listados de aspirantes a cargos jerárquicos de dirección que todavía no habían accedido a la función y; otra muestra representativa de aquellos que se encuentran desempeñando cargos de dirección escolar en el nivel secundario.

Con la finalidad de obtener una alta validez exter-

na se propuso, para una primera fase del trabajo, al cuestionario. En este sentido, se decidió la utilización de un instrumento semiestructurado, (cuestionario escrito autoadministrado), como medio para recibir información generalizada, de muestra amplia. Con esto, se buscó identificar y caracterizar los núcleos de significados compartidos en relación a las tareas que caracterizan la función directiva. En una segunda fase, utilizando otro procedimiento no estructurado (entrevista en profundidad), se buscó recoger, en sentido amplio, todo contenido que se relacione con las reacciones, informaciones específicas y profundas, y el contexto personal de los individuos.

La unidad de análisis fue; - “Tareas del Director Escolar”: entendida como el grado de conocimiento de las tareas y funciones generales, las demandas y obligaciones, los conocimientos y las destrezas necesarias para la gestión escolar en el contexto en el que sean designados para la función. Las categorías de análisis fueron: - Ámbito de gestión institucional; - Ámbito de gestión curricular; - Ámbito de gestión de la convivencia escolar y; - Liderazgo de los procesos. El primer reto que se presentó en esta etapa del trabajo de investigación, fue el gran volumen de datos. Por ello, se buscó como primer objetivo, organizar el material a través de temas y subtemas y del orden de recolección.

Por el tipo de diseño del trabajo de investigación, para el análisis de datos, se confió en los procedimientos estandarizados cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados. En una primera etapa, se recabaron y analizaron datos cuantitativos, seguida de otra, donde se recogieron y evaluaron datos cualitativos. De esta manera, la integración, se dio cuando los resultados cuantitativos iniciales informaron a la recolección de los datos cualitativos; (Diseño explicativo secuencial). Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integraron en la interpretación y elaboración del reporte del estudio.

Para el análisis de los datos obtenidos de las entre-

vistas, se codificaron los datos en dos niveles, con el objeto de resumir la información reteniendo la importante, eliminando la irrelevante y facilitar la comprensión de la misma. Atendiendo a que, el material a analizar provenía de grabaciones de audio, los “segmentos” fueron las unidades de análisis. Atento a ello, se decidió por la unidad de análisis: - Palabras o expresiones. Las categorías que se definieron fueron: - Nueva tarea de la dirección: tarea que no se encuentra en la normativa que prescribe el trabajo de los directivos de escuelas secundarias. Significado para el sujeto: percepción de la tarea relevante para el sujeto.

Opinión sobre la tarea: juicio que tiene el sujeto sobre la tarea. Tarea prescrita: tarea que se encuentra en el marco normativo vigente en el sistema educativo provincial.

RESULTADOS

Por las limitaciones de la presente edición, solo se presentan los resultados del objetivo específico: 2.- “Clasificar las tareas mencionadas por los profesores aspirantes y directores según los ámbitos de desempeño: pedagógico, administrativo y socio-comunitario.”

En síntesis, sobre la opinión de los directivos en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del “ámbito de desempeño pedagógico”, se concluyó: - Se catalogaron 113 tareas relacionadas con: - evitar conflictos; - gestionar acuerdos; - coordinar; - diagnosticar; - crear buen clima institucional; - entrevistar a alumnos, familiares y docentes; - encuestar; - escuchar; - generar y habilitar espacios de discusión; - atender demandas; - supervisar; - renovar la cultura institucional; - seleccionar personal; - liderar; - recuperar experiencias; - organizar reuniones; - asesorar; - comunicar, - acompañar a los alumnos; - evaluar resultados; - mediar en conflictos; estar cerca; - gestionar la convivencia; reconocer la labor docente, - acompañar a la comunidad; - generar y promover el cambio; acor-

dar con el equipo de conducción; - dar el ejemplo; - promover cooperación entre profesionales; - plantear problemas.

Sobre la opinión de los aspirantes en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del ámbito de desempeño pedagógico, se concluyó: - Se catalogaron 51 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - debatir políticas; - atender conflictos; - gestionar la agenda; - supervisar; - seleccionar personal; dar espacio para la participación; escuchar a los alumnos; - hacer reuniones; - destacar trabajos; - coordinar intercambios; - promover el trabajo colaborativo; - mediar en conflictos; - acordar con los alumnos; - conectarse con otros; - buscar nuevas ideas y prácticas; - comunicar; acordar con el equipo de conducción.

En síntesis, sobre la opinión de los directivos en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del ámbito de desempeño administrativo, se concluyó: se catalogaron 12 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - delegar y documentar tareas por escrito; - gestionar con otros niveles los legajos de trayectorias de alumnos; - definir procedimientos de seguridad; - mantener actualizado documentos internos; - hacer denuncias judiciales; - administrar foros, planificar reuniones con las familias.

Sobre la opinión de los aspirantes en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del “ámbito de desempeño administrativo”, se concluyó: se catalogaron 4 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - Delegar por escrito; - comunicar por escrito; - aplicar reglamentos internos.

Finalmente, en relación a la opinión de los directivos en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del “ámbito de desempeño socio-comunitario”, se concluyó: se catalogaron 16 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - articular con otros nive-



les; - atender reclamos gremiales; - acompañar a las familias; - relevar las necesidades de las familias; generar reuniones de trabajo; - promover el diálogo con las familias; - reunirse con padres por temas de adolescencia y convivencia; - comunicar los proyectos escolares; - convocar a la participación de los Padres.

Sobre la opinión de los aspirantes en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del ámbito de desempeño socio-comunitario, se concluye: se catalogaron 5 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - estar alerta a las demandas; - convocar a expertos; generar espacios de escucha; - articular con la universidad; - convocar a la participación de los Padres.

Los resultados obtenidos en el proceso de tratamiento de datos y el análisis e interpretación de los resultados, permitieron lograr una clasificación de tareas expresadas por directivos y aspirantes. Se catalogaron como propias del ámbito de desempeño pedagógico, 164 tareas. En el ámbito de desempeño socio-comunitario, un total 21 tareas. En el ámbito de desempeño administrativo, se catalogaron 16 tareas. A la estrategia adoptada, para conseguir concluir en un listado final que contuviera todas las tareas relevadas en el estudio, que se materializó al final del Marco Teórico, en un listado de 249 tareas, se les sumaron las logradas en el trabajo de campo, con un total de 201 tareas

identificadas. De esta manera, se concluye que en todo el estudio, se identificaron un total de 450 tareas propias de la dirección escolar. Finalmente, cabe destacar que se identificaron tareas que incluyen otras tareas necesarias para su concreción. A éstas, “tareas accesorias”, pocas veces se las menciona, ya que están implícitas en las primeras. En relación a la cantidad de tareas, el trabajo da cuenta de la identificación de una suma importante de tareas propias de la complejidad de la gestión de las escuelas. En este sentido, se observan un tipo de tareas a las que denominamos como “tareas eficaces” que tendrían la propiedad de evitar procesos de gestión simples y complejos, que incluyen otras tareas que, se adicionan al gran número de tareas, que cotidianamente deben desplegar los directivos en las escuelas. La identificación de las “tareas accesorias” y las “tareas eficaces”, podrían hacer un valioso aporte al reconocimiento de la labor directiva escolar y una interesante mejora a la gestión educativa, incorporando a la nutrida agenda diaria más tiempo que se podría reorientar a la gestión de asuntos con mayor contenido pedagógico y menos procesos burocráticos.

IMPLICACIONES DEL ESTUDIO. REFLEXIONES FINALES

Al estudiar las tareas de la dirección de escuelas secundarias, se han logrado un conjunto de conside-

raciones y reflexiones que constituyen el resultado de las opiniones expresadas por los Directivos en funciones y los Profesores aspirantes a cargos de dirección. Las experiencias personales compartidas, servirán para orientar perspectivas teórico-prácticas y contextuales que pueden conducir a nuevas líneas de investigaciones futuras, referidas a área temática que se abordó en el estudio.

De las 201 tareas relevadas en el trabajo de campo, solo 76 tareas, aparecen relacionadas con 25 de los 57 incisos contenidos en los Artículos 52 al 54 del Reglamento General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires. Desde el punto de vista normativo resulta necesario revisar las tareas prescriptas para reconocer, agregar las nuevas tareas y resignificar las que se están haciendo. Desde el punto de vista práctico, las tareas clasificadas son una contribución a tener en cuenta, para los programas de formación y evaluación de aspirantes a cargos de dirección. Del mismo modo, para las instancias de supervisión que deseen tener un registro de los significados compartidos de las nuevas autoridades (aspirantes), que tienen o tendrán bajo su responsabilidad, y de las tareas que llevan adelante aquellos que ya están en cargos de gestión. Todos los aportes, se convertirán en insumos para la toma de decisiones y el asesoramiento técnico-pedagógico que mejoren la calidad de la gestión educativa de las escuelas secundarias.

PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIONES FUTURAS

Todo trabajo de investigación que se ha desarrollado con entusiasmo, contribuye a despejar incógnitas sobre el tema abordado y, simultáneamente genera nuevas preguntas, nuevas ideas y abre nuevas líneas de trabajo. Las conclusiones, son un punto de llegada y de partida, a partir del conocimiento producido, los nuevos problemas que surgieron durante el trabajo y que no se pudieron resolver. En este punto, se presentan algunas líneas de investigación que pueden ser objeto de interés, atendiendo el trabajo expuesto en esta Tesis de Maestría.

En este estudio, se han logrado clasificar un importante número de tareas propias del rol del director de escuelas secundarias que resultan útiles para distintos fines y actores del sistema educativo provincial y nacional. Resultaría conveniente, continuar con el trabajo, en relación a conocer las tareas que caracterizan otros cargos de conducción escolar (Vicedirectivos, Secretarios y Prosecretarios) y los de Supervisión Educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Calatayud, M. A. (2010). "El director que se necesita hoy en las organizaciones escolares". Revista Padres y Maestros. Set 2010 No 34. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Caminero Melero J. M. (2012). "Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad". Pág. 16-17, 24. Palencia: Universidad de Valladolid.
- Campo, A. (2006). "La dirección escolar: las tareas básicas y algunos retos pendientes". Revista Aula Abierta, 88. Instituto Vasco de Evaluación e Investigación Educativa. ISSN0210-2773.
- Cantero, G. y Celman, S. (2001). "Gestión escolar en condiciones adversas: Una mirada que reclama e interpreta". Buenos Aires: Aula XXI, Santillana. ISBN 950-460998-8.

- Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2005). "Teorías y prácticas de la gestión directiva de las instituciones educativas". En "La Trama de las instituciones educativas y de su gestión directiva". Cap. I, pág.45-47. Córdoba: Yammal Contenidos. ISBN 987-1160-21-6.

- Collado Navarro, I. J. (2012). "El director escolar: competencias, funciones y características: propuestas de mejora del centro". Pág. 43. Valencia: Universidad Ceu Cardenal Herrera.

- Dirección General de Cultura y Educación (2005). "El rol del director en la gestión curricular". Subdirección de gestión curricular. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Educación.

- Dirección General de Cultura y Educación (2011). "Reglamento General de Instituciones Educativas". Decreto 2299/11. Provincia de Buenos Aires: Edic. Ocampo.

- Duschatzky, S. y Birgin, A. (Comp.) (2001). "¿Dónde está la escuela? Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia". Epílogo. Pág. 121. Buenos Aires. FLACSO. Manantial.

- Fernández, L. (2005). "Instituciones educativas: dinámicas institucionales". Primera parte, pág. 24-28. Paidós Ibérica. ISBN: 9789501232493.

- Frigerio, G. (1998). "Textos sobre la institución educativa y su dirección. Tradición y cambio en la dirección escolar". Cap. II, pág. 114. Buenos Aires: Edit. Kapeluz.

- Gairín Sallán, J. (Coord.) (2011). "La dirección de centros educativos en Iberoamérica: reflexiones y experiencias". Red Apoyo a la gestión Educativa. Serie informes II. Cap. I, pág. 14. Santiago de Chile: Santillana. ISBN: 978-956-8986-01-8.

- Gimeno Sacristán, J. (Coord.) (1995). "La dirección de centros: Análisis de tareas". Cap. II y IV, pág. 16-17, 135-147, 150-166. España: Ministerio de Educación y Ciencia. Centro de investigación y documentación educativa. ISBN 84-369-2714-1.

- Hopkins, A. y West (1994). En Romero C. (2008). "Hacer de una escuela, una buena escuela". Evaluación y mejora de la gestión escolar. Cap. I, pág. 34. Aique Educación. ISBN: 978-987-06-0144-9.

- Mintzberg, H. (1983). "La naturaleza del trabajo directivo". Barcelona. Edit. Ariel. ISBN 84-344-6100-5.

- Poggi, M. (2001). "La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias." Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Unesco.

- Cook, T. D. y Reichardt, CH. (1986): "Métodos cuantitativos y cualitativos de investigación educativa". Madrid: Morata.

- Hernández Sampieri, R. y Otros (2010). "Metodología de la investigación". Quinta edición. México: Mc Graw Hill. Interamericana editores S.A. ISBN: 978-607-15-0291-9.

- Sierra Bravo, R. (1995): "Técnicas de Investigación Social". Madrid: Edit. Paraninfo.

- Sánchez, J. C. (2004): "Metodología de la investigación científica y tecnológica". Madrid: Edic. Díaz de Santos.

- Popper, K. (1971). "La lógica de la investigación científica". Madrid: Tecnos.

- Popkewitz, T. (1988): "Paradigma e ideología de la investigación educativa". Madrid: Mondadori.

- Pérez Serrano, G. (1994). "Investigación cualitativa: Métodos y técnicas". Buenos Aires: Fundación Hermandarias. Edit. Docencia.

- De Ketelle y Roegiers, X. (1995). "Metodología para la recogida de información". Madrid: La Muralla.

- Corbetta, P. (2003). "Metodología y técnicas de investigación social". Madrid: 2da. Edic. Mc Graw Hill.