

Los desafíos de la Gestión Escolar. Una investigación cualitativa

Silvina Centeno *

CARRIEGO, CRISTINA. *Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualitativa*. Stella y La Crujía, Argentina, 2005, 153pp.

El presente trabajo es producto de una investigación realizada por Carriego Cristina bajo la dirección de la Dra. María Antonia Gallart, en el marco de la Maestría en Educación con orientación en Gestión Educativa de la Universidad de San Andrés.

Este libro invita al lector a sumergirse en la vasta urdimbre escolar a través de la perspectiva de los directores escolares con el objeto de reflexionar acerca de los actuales desafíos que conlleva la gestión escolar.

Así pues, en la introducción, se plantean tres interrogantes centrales vinculados al tema de estudio que orientan el trabajo de investigación y evidencian una correlación íntima con los factores de análisis mencionados en el primer capítulo que aparecen como ejes vertebradores de todo el diseño: factores personales, macropolíticos y micropolíticos.

La influencia de dichos factores en las decisiones de los directivos vinculadas a “cambios para la mejora” en las dimensiones pedagógico-didáctica, organizativa y convivencial de la institución escolar, se analiza en el desarrollo de los siguientes capítulos.

* Profesora de E.G.B. 1 y 2. Profesora de Educación Inicial y alumna de la Licenciatura en Educación Inicial. Auxiliar de investigación del Núcleo de Estudios Educativos y Sociales (NEES). Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires- Tandil. Argentina.

E-mail: silvi_centeno@hotmail.com

A continuación se señala que este estudio referido a la gestión de las escuelas primarias de la ciudad de Buenos Aires se centra en el sector privado porque en éste se evidencia una regulación semejante a la que se propone en las reformas educativas para los sistemas de la región.

Se presenta también una tipología que vincula las escuelas objeto de análisis: escuelas privadas laicas y confesionales (en referencia a esta última se expone una diferenciación entre escuelas confesionales con subvención y sin subvención) con los directores que las gestionan. Respecto de los directivos, cabe mencionar que los dieciocho que conforman la muestra de la investigación resultan de una selección que responde a tres criterios: antigüedad en el ejercicio del rol, tamaño de la población escolar de la institución gestionada y nivel socio-económico de la misma.

En el capítulo siguiente, se exponen los conceptos teóricos orientadores del trabajo de investigación. En primer lugar, se presenta el concepto de “gestión escolar” que permite a la autora no sólo dar cuenta de la complejidad de los procesos estratégicos y operativos que desarrolla el director escolar para asegurar el logro de los fines propuestos, sino que permite comprender cómo la relación entre el director, entendido como autoridad formal de la escuela y la estructura jerárquica de la misma influye en la posibilidad de generar cambios o continuidades en la institución.

En segundo lugar se hace referencia al concepto de “micropolítica”, puesto que la incidencia de este aspecto vital de la escuela en las decisiones de los directivos escolares resulta relevante para la comprensión de los desafíos imbricados en la gestión escolar.

Posteriormente, se conceptualiza a la “escuela como objeto de regulación” con el propósito de entender de qué modo los gestores escolares asumen el protagonismo emergente de la creciente

desregulación y promoción de la autonomía promovida por las instancias de regulación externas a la escuela.

El capítulo concluye con una última concepción teórica que permite a la autora definir al director como “profesional reflexivo” y comprender la gestión como una “práctica reflexiva” que supone la integración de conocimientos prácticos y técnicos en los espacios indeterminados de la práctica.

En el capítulo tres se analizan los datos obtenidos de las historias de vida de los directores, referidos a la elección de la carrera docente y a las estrategias de articulación familia-trabajo que han desarrollado. Posteriormente se presentan las características de la gestión escolar en tanto “práctica reflexiva”. En relación a esta concepción y desde la perspectiva de los directores que conforman la muestra, se advierte que los conocimientos considerados prioritarios para la toma de decisiones son los construidos en el contexto de la práctica y la antigüedad en el cargo, no invalida esta fuente de conocimiento a partir de la cual construyen principios prácticos que orientan su acción en contextos de racionalidad limitada.

Por último, se presenta una tipología que describe los perfiles de los directores que conforman la muestra del diseño. Esta construcción se origina en el análisis de las diferentes estrategias de formación y planificación de la carrera de dichos actores, con el objeto de comprender las diferencias en cuanto a las posibilidades de liderar los procesos de cambio y mejora en la escuela. Resultan de dicha tipología las siguientes agrupaciones: directores maestros, directores profesionales y directores profesionalizados. Los directivos que conforman cada uno de estos grupos, presentan diferentes posibilidades en función de dichos criterios para liderar proyectos de mejora en sus escuelas. Sin embargo, el análisis sostiene que no sólo el perfil de formación del directivo determina el tipo de proyecto que se pueda generar en las escuelas, puesto que otros factores como la disponibilidad de recursos,

las demandas del entorno y las particularidades de la dinámica interna, influyen en la gestión direccionando el éxito o fracaso de los procesos de cambio.

En el capítulo cuarto, se analiza la relación que establecen los directores con las instancias de poder externas a la escuela para conocer la influencia que éstas ejercen en las decisiones del director referidas a los proyectos de cambio. En primer lugar se muestra cómo los directores asumen la posibilidad de concretar proyectos de mejora a partir del amplio margen de decisión que poseen por pertenecer al subsistema privado de educación. La relación del directivo con los supervisores, en tanto agentes de la D.C.E.G.P. se presenta como una relación basada en la “promoción de autonomía”, desde las instancias macropolíticas, además dicha relación depende también de la experiencia que cada director ha tenido con los actores mencionados. Al respecto y desde la perspectiva de los directores, la ausencia de control y regulación responde a una limitación operativa más que a modificaciones en el modelo de gestión macropolítica.

En segundo lugar, se presentan, a modo de “matices” las diferentes formas en que los directores asumen la “autonomía promovida” por las instancias de regulación externa. Se advierte en la investigación, que las diferencias resultantes dependen, por un lado de la percepción que cada directivo construye sobre las propias capacidades de liderar procesos de cambio y por otro de la evaluación del impacto de las mejoras o continuidades a desarrollar en relación a las exigencias de la Supervisión o de la comunidad educativa.

Por lo tanto, la relación de las escuelas primarias privadas de la Ciudad de Buenos Aires con los supervisores, se presenta como más cercana al modelo participativo que al normativo (pese a los vestigios presentes de dicho modelo en las entrevistas) y desde la perspectiva de los directores se percibe como una instancia de poder simbólico que proporciona aval oficial o legal al desarrollo de las propuestas de mejo-

ra institucional. Se plantea así una cierta redefinición de su identidad y se concibe como instancia de catalización burocrática. Pese a ello, el análisis señala que la “autonomía promovida” no deviene en una mayor autonomía del director para la toma de decisiones sino que produce una ampliación del juego micropolítico.

En el capítulo “Micropolítica y gestión escolar” se exponen diferentes tensiones que configuran la dinámica micropolítica de la escuela, entre otras, se señalan las siguientes: la relación con las fuentes internas de poder, la preocupación por el bienestar de las personas, las características de la cultura institucional y la identidad institucional, la demanda de los padres y la necesidad del director de sentirse apreciado. Cada uno de estos factores puede facilitar u obstaculizar los procesos de cambio o continuidad en la escuela y su mayor relevancia responde a la creciente desregulación proveniente de las instancias externas al ámbito escolar

En el siguiente capítulo Cristina Carriego, esboza las conclusiones finales de los capítulos desarrollados y presenta una tipología como síntesis del trabajo que muestra, desde la perspectiva de los directores escolares, cómo la combinación de factores personales, macropolíticos y micropolíticos pueden promover escenarios diferenciales para la inmovilidad o el cambio en dirección a una mejora institucional.

Por último y pensando en la construcción de escenarios futuros, se señalan diversos aspectos considerados como facilitadores para la implementación de mejoras en la escuela:

- Profesionalización para los roles de gestión institucional e instancias de supervisión.
- Articulación de intereses entre los actores escolares.
- Autonomía asumida como derecho.

En el último tramo del libro, se presenta la perspectiva de la autora en un último relato de contenido metodológico con el objeto de

que el lector pueda juzgar la validez de esta primera investigación formulada por ella.

Así pues, la búsqueda de respuestas a los desafíos que plantea la gestión escolar no se da por concluida en este libro, al menos para quienes pretenden hacer de la educación una práctica reflexiva.

La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad

Sonia Marcela Araujo * - Rosana Egle Corrado ** - Marisa Zelaya ***

SANTOS B. DE SOUSA *La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. Laboratorio de Políticas Públicas - Miño y Dávila, Buenos Aires, 2005, 86 pp.

En este libro, el autor -Profesor de la Facultad de Economía y Director del Centro de Estudios Sociales de la Universidad de Coimbra, en Portugal- se propone reflexionar sobre la universidad recuperando,

* Docente y Directora del Departamento de Educación e investigadora del Núcleo de Estudios Educativos y Sociales (NEES). Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil- Argentina.
E-mail: saraujo@fch.unicen.edu.ar

** Docente del Departamento de Psicología e investigadora del Núcleo de Estudios Educativos y Sociales (NEES). Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil- Argentina.
E-mail: rocorr@fch.unicen.edu.ar

*** Docente del Departamento de Política y Gestión (Sedes Tandil y Azul) e investigadora del Núcleo de Estudios Educativos y Sociales (NEES). Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires. Tandil- Argentina.
E-mail: mzela@fch.unicen.edu.ar