

Área Temática: MODELOS Y PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN

Modalidad: seminario de investigación

"EL RETORNO DEL DIRECTOR: ESTUDIO DE CASO DESARROLLADO EN UN AGRUPAMIENTO DE ESCUELAS"

MARÍA CECILIA BOCCHIO¹

Universidade de Lisboa- Instituto de Educação

mcbochio@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación se sustenta en la teoría de la regulación social (Reynaud, 1997, 2003; Barroso, 2006) y procura estudiar, de modo complementario, los mecanismos de regulación institucional del trabajo del director asociados a las políticas de constitución y expansión de los AE y, conjuntamente los mecanismos de regulación situacional que el director de AE desarrolla para regular el trabajo de los coordinadores de escuelas agrupadas.

El objetivo general de la investigación es interpretar los procesos de organización (Friedberg, 1993) desarrollados en la interacción entre el director de AE y los coordinadores de escuela, en contexto de nuevas regulaciones institucionales. Específicamente, se pretende describir, analizar e interpretar: 1) los procesos internos de organización desarrollados en el AE; 2) las lógicas de acción regulatorias del AE promovidas por la dirección de AE (Sarmiento: 2000); 3) los efectos políticos de la nueva organización en agrupamiento en el director de AE (Friedberg, 1993).

Se podría reconocer un “nuevo paisaje en la gestión escolar portuguesa”, donde el Director de AE como órgano unipersonal de gestión, está conduciendo una organización a través de su “equipo de confianza” en quien desconcentra las responsabilidades pedagógicas y de gestión del AE, que luego serán re-centralizadas en el Consejo Pedagógico y en el Consejo Administrativo.

Introducción

Los Agrupamientos Escolares (“Agrupamentos de Escolas”, en portugués)² trazaron un camino conceptual y de ideología educativa relacionados con las políticas de descentralización y desconcentración, promoviendo la delegación de competencias a las autoridades locales, en materia de planeamiento y gestión de las escuelas; dando relevancia a una lógica racionalizadora-centralizadora. La escuela sede de AE, implicó la redefinición en el modo por el cual Estado ejerce capacidad reguladora sobre las escuelas en Portugal.

Bajo el slogan “territorializar las políticas educativas”, la Dirección del AE tendrán una función determinante en la ejecución de las nuevas políticas educativas. Los AE son reconocidos como unidades organizativas dotadas de sus propios órganos de administración y gestión en la red de educación pública portuguesa; los directores de AE, a partir del Decreto Ley n° 75/2008 son reconocidos como órganos de administración y gestión unipersonal detentando, funciones esenciales en la conducción de la escuela sede y de las escuelas agrupadas.

¹ Licenciada y Profesora en Ciencias de la Educación. Universidad nacional de Córdoba. Argentina. Becaria Doctoral Erasmus.Mundus. Universidade de Lisboa.

²En adelante AE

El director de AE se constituye en un objeto de estudio particularmente relevante en el contexto educacional actual, tanto para la investigación educacional como para los formuladores de políticas internacionales, nacionales y locales, dado que en su labor se depositó gran parte de la responsabilidad sobre la efectiva implementación de esta política educativa.

Este estudio se centra en el abordaje del trabajo del director de AE como regulado y regulador de las políticas educativas y se sustenta en la teoría de la regulación social.(Reynaud, 1997, 2003, Maroy & Dupriez, 2000, Barroso, 2006) Se procurará estudiar desde dos planos complementarios los mecanismo de regulación institucional que las políticas de AE imponen al director; y por el otro lado los mecanismo de regulación situacional que el director de AE ejerce sobre los coordinadores de cada escuela agrupada.

Desde los aportes de la teoría del **sistema de acción organizada** de Friedberg (1993), se pretende estudiar el AE como un *fenómeno de la acción escolar organizada*, esto implica la valorización de un meso-abordaje, que pretende mediar el diálogo macro-micro; banalizando la existencia organizacional, en busca de una articulación entre los extremos de un continuum de la focalización teórica macro-estructural, procurando superar la cosificación de las organizaciones.

Así el concepto de lógicas de acción, da cuenta de la unión de diversas racionalidades que otorgan a la acción organizada en contexto de AE, de un particular sentido, que se construye autónoma y situadamente. Sarmiento (2000:147) define lógicas de acción como:

“contenidos de sentido, relativamente estables y consolidados, a partir de los cuales los actores sociales interpretan y monitorizan la acción en las organizaciones, ordenando, aunque de forma precaria y provisoria la realidad organizacional aparentemente fragmentaria y dispersa”.

Siguiendo a Friedberg, la desnaturalización del AE supone poder estudiar el AE desde las acciones concretas que los actores escolares promueven y objetivan a través de estrategias de regulación interna y de lógicas de acción que posibilitan a los actores organizacionales y particularmente al director la legitimación de su accionar en el AE.

Revisión de literatura

Las principales temáticas abordadas en las investigaciones recopiladas son dimensiones íntimamente relacionadas en el discurso y en el impacto de las nuevas regulaciones para el Sistema Educativo en Portugal. Entre ellas se destacan: lógicas y

racionalidades de acción predominantes en la dirección de los AE; discursos y prácticas de autonomía escolar; las implicancias de las nuevas regulaciones de las políticas educativas en el trabajo de los directivos y docentes; modelos de dirección escolar prevaletentes; reformas en los diseños curriculares y regulaciones escolares; relación entre dirección escolar y cultura organizacional, entre otras.

Estas divisiones son puramente analíticas ya que a partir de las numerosas investigaciones recopiladas fue posible constatar la interrelación que existe entre las dimensiones mencionadas.

En términos generales, la totalidad de los trabajos realizaron un análisis de las reglamentaciones recientes, la adecuación de las mismas a nivel mesopolítico y micropolítico; para finalmente estudiar cómo esas medidas afectaron a las instituciones educativas y sus actores.

Es recurrente la apelación al modelo de análisis díplico de la escuela como organización educativa (Lima, 2002).³ Así mismo, la mayoría de las investigaciones recurren a una metodología de tipo cualitativa, siendo la principal herramienta de recolección de datos las entrevistas, la observación no participante y el análisis de diversos documentos institucionales. En cuantiosos casos, se recurre a análisis de tipo interpretativos, apelando a las narrativas de los actores escolares como recurso para que los mismos puedan reconstruir sus vivencias personales. Los actores implicados en los estudios abarcan entre otros a los directores, profesores, personal no docente, miembros de la autarquía, padres, alumnos. Otro factor a destacar, es que gran parte de las investigaciones desarrollaron trabajos de campo en un plazo menor a un año.

De las investigaciones recopiladas, presentaré aquí sólo las que abordan desde diferentes perspectivas el trabajo del director y de los profesores en contexto de AE. Destaco las siguientes contribuciones:

Ferreira (2004), defiende que el AE lidia con la ambivalencia en un sistema educativo centralizado; se define una estructuración organizacional escolar de baja intensidad que da cuenta de la inercia organizacional en la que están sumidas las escuelas con respecto a la administración central

Da Palma,(2007) reconoce en las representaciones de los gestores escolares de los Consejos Ejecutivos de los AE el predominio de la lógica burocrática en la formación de los

³Esto se vincula directamente a que un gran número de investigaciones vinculadas a las políticas de AE han sido desarrolladas en la Universidad de Minho, donde se desempeña dicho investigador

AE. La lógica burocrática opera como un límite en el desarrollo de las relaciones entre escuela y autarquía que inhibe el desarrollo de una relación autónoma que movilice la construcción de una política local de educación

Fernandes, (2011) analiza el advenimiento de un nuevo centralismo protagonizado por la escuela-sede, localizada en la escuela secundaria. Es allí donde reside el director de AE, quien responde a un poder funcional y ejecutivo de carácter burocrático que opera en dirección opuesta a la autonomía escolar.

Para Mateus (2008) la formación del AE surge por fuerza de la regulación burocrática o normativa que el Estado ejerce; los profesores adoptaron una lógica de pasividad, aceptando la constitución del AE por fuerza del Decreto-Ley 115A/98

La realización del estado del arte permitió reconocer la ausencia de estudios que aborden específicamente las interacciones que se construyen entre el director escolar y los coordinadores de escuelas agrupadas. Específicamente pretendo indagar acerca de los sistemas de acción organizada construido autónomamente en el proceso de organización del AE.

Otro aspecto a resaltar, sobre el cual no se han encontrados aporte previos, radica en la construcción teórico-metodológica de la investigación. Se pretende articular y complementar, la teoría de la regulación social de Reynaud, como principal herramienta para el abordaje de la regulación institucional; con el modelo de análisis díplico de la escuela como organización educativa desarrollado por Licinio Lima, desde donde se analizarán los mecanismos de regulación interna construidos autónomamente y plasmados en las lógicas de acción de los actores escolares implicados en el AE a investigar.

Considero que el estudio empírico de las lógicas de acción desarrolladas posibilitará, producir conocimiento acerca de los efectos que esta nueva forma de organización escolar está promoviendo en la gestión escolar y particularmente en el trabajo del director de AE.

Presento a continuación el planteo de la investigación:

Objetivo general

- Describir, analizar e interpretar el sistema de acción concreto del AE Margen, desarrollado en la interacción entre el director de AE y los coordinadores de escuela en contexto de nuevas regulaciones institucionales.

Objetivos específicos:

Describir, analizar e interpretar

- Procesos organizativos internos desarrollados en el devenir del AE.

- Las lógicas de acción regulatorias de AE promovidas desde la dirección de AE.
- Los efectos políticos que la nueva organización en agrupamiento promueve en el director de AE.

Metodología

La investigación es tipo cualitativa, responde a un estudio de caso.

El estudio del AE demanda de instancias descriptivas e interpretativas a través del cual se puede especificar "el sistemas de acción organizada " desarrollado en las interacciones entre los escuelas agrupadas y la dirección del AE.

El universo de estudio de esta investigación se conformar por doce escuelas agrupadas AE pertenecientes a la Región de Lisboa y Valle del Tejo. El agrupamiento, responde a las características de los denominados “agrupamientos verticales”, siendo conforme a la legislación vigente, la escuela secundaria la sede del AE.

La principal técnica de recolección de datos es la realización de entrevistas. La elección de la técnica radica en que permite la interacción verbal, directa y, entre el entrevistado y el investigador.

Entre las diferentes modalidades de entrevista fue elegida la entrevista de tipo abierto no estructurada. La intención es hacer posible, que los entrevistados se expresen, siendo capaces de transmitir las representaciones subjetivas, relaciones y valoraciones realizadas por el sujeto, y que permite la comprensión de los comportamientos complejos y de la red significados construidos por los actores.

Las entrevistas se realizaron al director de AE y su respectivo equipo directivo, constituido por el subdirector y tres adjuntos y los tres coordinadores pedagógicos que constituyen el AE.

Otras fuentes de recolección de información fueron los diversos documentos escolares, entre ellos, normativas, Proyecto Educativo, Proyecto Curricular, informe de la evaluación externa de los centros, Reglamentos Interno, entre otros.

Aportes para la discusión del estudio de caso

El AE donde en el que se desarrolló el estudio fue constituido en el ciclo lectivo 2010-2011, pudiendo caracterizarse la “situación actual” por haber conseguido legitimar procesos organizativos entre la escuela sede y las escuelas agrupadas.

Es destacable la relevancia que posee el Equipo Directivo (Directora, Sub-directora y tres Adjuntas de Dirección) y las Estructuras de Coordinación Intermedia y de Supervisión Pedagógica en la gestión del AE; quienes se constituyen el “equipo de confianza de la directora ” y en los instrumentos fundamentales para la articulación entre las escuelas agrupadas y la Directora de AE.

El equipo de confianza fue definido autónomamente por el Director y se conforma por profesores con los cuales tienen una trayectoria de trabajo de más de 20 años, siendo en su mayoría profesores de la escuela secundaria.

Los Coordinadores de Escuela de Enseñanza Básica (EB1), son profesores del nivel, seleccionados para ejercer dicha función por su curriculum y trayectoria personal, como así también, por el vínculo establecido con la Directora de AE.

Los avances en el trabajo de campo, estarían dando cuenta de que la especificidad del trabajo del Coordinador de Escuela, se encuentra distribuida en dar respuesta a las múltiples y variadas demandas que delimitan el cotidiano de las escuelas agrupadas funcionales a procedimientos establecidos desde la Dirección del AE, habiéndose legitimado la articulación por medio de diversos medio de comunicación entre Coordinadores de Escuela y Adjuntos de Dirección.

Es posible reconocer dos criterios principales para la distribución de funciones en la Estructura Intermedia de Gestión. El primero responde a una *organización de tipo pedagógica* que abarca desde el Jardín de Infantes hasta la Escuela Secundaria y el segundo a una *organización afín a tareas de gestión*, a través de la cual el director distribuye entre su “equipo de confianza” la pluralidad de dimensiones que demanda el funcionamiento burocrático-administrativo de un AE que posee un caudal de 3000 alumnos.

Considero posible pensar que existen al interior del AE tres niveles de desconcentración de funciones: en el primero opera el Directora de AE quien traduce las diferentes políticas educativas y distribuye competencias conforme a la autonomía conferida; en el segundo nivel se ubica el Equipo Directivo, el Gabinete de Inclusión Ciudadana y el Gabinete de Evaluación Interna quienes al dar respuesta a las demandas pedagógicas y burocráticas del AE, se constituyen en contacto directo con las escuelas agrupadas y por último un tercer nivel donde trabajan los Coordinadores de Escuela , quienes al tiempo que deben transmitir la “filosofía del Director de AE”, procuran dar respuestas a los más diversos problemas y comunicar a sus superiores, principalmente a los Adjuntos de Dirección, las decisiones efectuadas.

Se podría reconocer un “nuevo paisaje en la gestión escolar portuguesa”, donde el Director de AE como órgano unipersonal de gestión, ha adquirido la capacidad de gestionar las 12 escuelas agrupadas a través de su “equipo de confianza” en quien desconcentra las responsabilidades pedagógicas y de gestión del AE que re-centraliza en el control que efectúa en el Consejo Pedagógico y en el Consejo Administrativo que preside.

Referencias bibliográficas

- Barroso J. (2006) A regulação das políticas públicas de Educação. Espaços, dinâmicas e actores. Educa. Lisboa
- Fernandes, M. F. (2011). Centros e periferias de um Agrupamento por inventar: narrativas de um Conselho Geral Transitório. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa.
- Ferreira, S. (2004). A Estruturação Díptica da Gramática de Regras do Agrupamento de Escolas como Organização. Dissertação Mestrado. Universidade do Minho.
- Friedberg, E (1993) O poder e a regra- Dinâmicas da acção organizada. Lisboa: Instituto Piaget
- Lima, L (2002) Modelos organizacionais de escola, em L. Machado & N. Ferreira (orgs) Políticas e gestão da educação. Rio de Janeiro: DP&A Editora, pp33-53
- Maroy, Ch. et Dupriez, V. (2000): La régulation dans les systèmes scolaires. Propositions théoriques et analyse du cadre structurel en Belgique francophone. En: Revue Française de Pédagogie, N° 130, janvier-fevrier-mars.
- Mateus, M. (2008). Dinâmicas, política organizacional e lógicas de acção, na constituição e funcionamento de um agrupamento horizontal de escolas. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa
- Palma. R. (2007) Agrupamentos de escolas e autarquias locais, que relações? Perspectivas dos gestores escolares num concelho. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa.
- Reynaud, (1997) in Barroso J. (2006) A regulação das políticas públicas de Educação. Espaços, dinâmicas e actores. Educa. Lisboa
- Reynaud, (2003) in Barroso J. (2006) A regulação das políticas públicas de Educação. Espaços, dinâmicas e actores. Educa. Lisboa
- Sarmiento, M. J. (2000) Lógicas de acção nas escolas. Instituto de Inovação Educacional. Lisboa.